



АКАДЕМІЯ ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН
І ТУРИЗМУ

Н. В. Писаренко,
О. І. Бабічева,
О. В. Базарна, Є. С. Даниленко,
О. А. Корчинська, Р. Р. Марков,
А. Ю. Пекін, Н. М. Серeda,
Ю. О. Ярмоленко



КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

За загальною редакцією
Н. В. Писаренко, В.Б. Сухомлина



СТАЛИЙ РОЗВИТОК
Етика • Інновації • Довіра

Київ 2026



АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ

Н. В. Писаренко, О. І. Бабічева, О. В. Базарна, Є. С. Даниленко,
О. А. Корчинська, Р. Р. Марков, А. Ю. Пекін, Н. М. Серeda, Ю. О. Ярмоленко

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За загальною редакцією
Н. В. Писаренко, В.Б. Сухомлина*

Київ
2026

УДК 339.138:005.35(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21918708>

Рецензенти:

Курило Л. І. - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія», академік Національної академії наук вищої освіти України

Ларіна Я. С. - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу імені А. Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Рекомендовано до друку Вченою радою
Академії праці, соціальних відносин і туризму
(протокол № 10 від 30 червня 2026 року)

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ : навчальний посібник /
Н. В. Писаренко, О. І. Бабічева, О. В. Базарна та ін. ; за заг. ред. Н. В. Писаренко,
В.Б. Сухомлина, Київ : АПСВТ, 2026. 450 с. (24,2 автор. арк.)

ISBN ISBN 978-966-654-926-9

У навчальному посібнику системно висвітлено теоретико-методологічні, етичні, стратегічні та прикладні засади соціально відповідального маркетингу, розкрито його сутність, принципи та місце в сучасній системі маркетингового знання. Розглянуто еволюцію відповідних концепцій, інтеграцію соціальної відповідальності у маркетингову стратегію підприємства, взаємодію зі стейкхолдерами, корпоративну соціальну відповідальність, маркетингові комунікації, екологічну доброчесність, цифровий моніторинг результативності та перспективи розвитку маркетингу в умовах глобальних трансформацій. Теоретичні положення поєднано з аналізом українських і міжнародних практик, прикладними моделями, практичними та кейс-завданнями. Навчально-методичний апарат посібника спрямований на формування системного професійного мислення і здатності обґрунтовувати маркетингові рішення з урахуванням їх економічних, соціальних, етичних та екологічних наслідків.

Для здобувачів вищої освіти за освітніми програмами з маркетингу, менеджменту, підприємництва та інших споріднених спеціальностей. Видання буде корисним викладачам, науковцям, маркетологам, менеджерам і фахівцям, діяльність яких пов'язана з формуванням та реалізацією соціально відповідальних стратегій бізнесу.

Видання підготовлене як частина науково-дослідної теми кафедри маркетингу АПСВТ «Трансформація маркетингу в цифровій економіці: ринкові аспекти та соціальна відповідальність» (складова НДР АПСВТ «Ринок праці і розвиток профспілкового руху»)

© Н. В. Писаренко, О. І. Бабічева, О. В. Базарна,
Є. С. Даниленко, О. А. Корчинська, Р. Р. Марков,
А. Ю. Пекін, Н. М. Середа, Ю. О. Ярмоленко, 2026
© Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2026

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Писаренко Надія Василівна - кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; керівник авторського колективу, науковий редактор видання, авторка передмови та розділу 1 «Теоретико-методологічні засади соціально відповідального маркетингу»

Бабічева Олена Іванівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; авторка розділу 7 «Практичні кейси та прикладні моделі соціально відповідального маркетингу: міжнародний і український досвід»

Базарна Ольга Вікторівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; авторка розділу 6 «Соціально відповідальні комунікації в маркетинговій діяльності»

Даниленко Євген Сергійович - кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; автор розділу 8 «Системи цифрового моніторингу ефективності соціально відповідального маркетингу»

Корчинська Олена Антонівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; авторка розділу 3 «Етичні та правові детермінанти соціально відповідального маркетингу»

Марков Роберт Рубенович - кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; автор розділу 2 «Генеza маркетингових концепцій і формування соціально відповідальної моделі комунікацій»

Пекін Андрій Юрійович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту Академії праці, соціальних відносин і туризму; автор розділу 5 «Корпоративна соціальна відповідальність у глобальному та національному контекстах».

Середа Наталія Миколаївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; авторка розділу 4 «Соціальна відповідальність як інтегральна складова сучасних маркетингових стратегій»

Ярмоленко Юлія Олександрівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму; авторка розділу 9 «Перспективи розвитку соціально відповідального маркетингу в умовах глобальних трансформацій»

ЗМІСТ

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ	3
ПЕРЕДМОВА (Н. В. Писаренко)	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ (Н. В. Писаренко)	11
1.1. Сутність і місце соціально відповідального маркетингу в системі сучасного маркетингового знання	11
1.2. Теоретичні засади соціально відповідального маркетингу	29
1.3. Система та принципи соціально відповідального маркетингу ...	44
Висновки до розділу 1	64
Запитання для самоперевірки	65
Дискусійні питання	66
Практичне завдання	66
Тестові завдання	67
Кейс-завдання	69
Тезаурус	69
Рекомендована література	71
РОЗДІЛ 2 ГЕНЕЗА МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ І ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙ (Р. Р. Марков)	73
2.1. Трансформація маркетингової парадигми та еволюція взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами	74
2.2. Еволюція маркетингових комунікацій у системі соціально відповідального маркетингу	85
2.3. Соціально відповідальні маркетингові комунікації: принципи та сучасні виклики	94
2.4. Формування соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій	107
Висновки до розділу 2	112
Запитання для самоперевірки	113
Дискусійні питання	114
Практичне завдання	114
Тестові завдання	115
Кейс-завдання	116
Тезаурус	117
Рекомендована література	118
РОЗДІЛ 3 ЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ (О. А. Корчинська)	120
3.1. Етичні детермінанти соціально відповідального маркетингу	120
3.2. Екологічна доброчесність маркетингової діяльності	133

3.3. Правові детермінанти соціально відповідального маркетингу ...	143
3.4. Інтеграція етики, права та маркетингового комплаєнсу	151
Висновки до розділу 3	154
Запитання для самоперевірки	155
Дискусійні питання	156
Практичне завдання	156
Тестові завдання	157
Кейс-завдання	158
Тезаурус	159
Рекомендована література	160
РОЗДІЛ 4 СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНТЕГРАЛЬНА СКЛАДОВА СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	
<i>(Н. М. Серeda)</i>	163
4.1. Стратегічний контекст соціально відповідального маркетингу ..	163
4.2. Стратегії та інструменти соціально відповідального маркетингу	180
4.3. Реалізація стратегії та оцінювання її результативності	196
Висновки до розділу 4	206
Запитання для самоперевірки	207
Дискусійні питання	208
Практичне завдання	208
Тестові завдання	209
Кейс-завдання	211
Тезаурус	211
Рекомендована література	213
РОЗДІЛ 5 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ КОНТЕКСТАХ	
<i>(А. Ю. Пекін)</i>	215
5.1. Концептуальні основи розвитку корпоративної соціальної відповідальності	216
5.2. Сутність і зміст корпоративної соціальної відповідальності	222
5.3. Соціальне партнерство як механізм соціально відповідального бізнесу	227
5.4. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління підприємством	235
5.5. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності	243
5.6. Екологічна відповідальність підприємства в системі КСВ	248
5.7. Прозорість та звітність у системі корпоративної соціальної відповідальності	254
5.8. Комплексне оцінювання результативності КСВ	257
Висновки до розділу 5	260
Запитання для самоперевірки	262
Дискусійні питання	263
Практичне завдання	263
Тестові завдання	264

Кейс-завдання	265
Тезаурус	266
Рекомендована література	267
РОЗДІЛ 6 СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (О. В. Базарна)	269
6.1. Формування змісту соціально відповідальних маркетингових комунікацій	270
6.2. Інструменти та практика соціально відповідальних маркетингових комунікацій	279
6.3. Оцінювання результативності соціально відповідальних маркетингових комунікацій	292
Висновки до розділу 6	297
Запитання для самоперевірки	298
Дискусійні питання	299
Практичне завдання	300
Тестові завдання	300
Кейс-завдання	302
Тезаурус	302
Рекомендована література	303
РОЗДІЛ 7 ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ТА ПРИКЛАДНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: МІЖНАРОДНИЙ І УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД (О. І. Бабічева)	305
7.1. Методика аналізу практичних кейсів соціально відповідального маркетингу	306
7.2. Міжнародні моделі соціально відповідального маркетингу	310
7.3. Українські моделі соціально відповідального маркетингу	324
7.4. Порівняльне оцінювання та можливості адаптації розглянутих моделей	333
Висновки до розділу 7	338
Запитання для самоперевірки	340
Дискусійні питання	340
Практичне завдання	341
Тестові завдання	341
Кейс-завдання	343
Тезаурус	344
Рекомендована література	345
РОЗДІЛ 8 СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ (Є. С. Даниленко)	346
8.1. Теоретико-методичні засади цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу	347
8.2. Цифрові технології та інструменти моніторингу соціально відповідального маркетингу	367
8.3. Упровадження та розвиток систем цифрового моніторингу	381
Висновки до розділу 8	392

Запитання для самоперевірки	394
Дискусійні питання	395
Практичне завдання	395
Тестові завдання	396
Кейс-завдання	398
Тезаурус	398
Рекомендована література	399
РОЗДІЛ 9 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО	
ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ	
ТРАНСФОРМАЦІЙ (Ю. О. Ярмоленко)	
9.1. Глобальні трансформації як детермінанти розвитку соціально	401
відповідального маркетингу	402
9.2. Цифрова трансформація соціально відповідального маркетингу в	
умовах становлення економіки довіри	418
9.3. Стратегічні імперативи розвитку соціально відповідального	
маркетингу в умовах глобальних викликів	427
9.4. Майбутнє соціально відповідального маркетингу	436
Висновки до розділу 9	441
Запитання для самоперевірки	442
Дискусійні питання	442
Практичне завдання	443
Тестові завдання	444
Кейс-завдання	445
Тезаурус	447
Рекомендована література	448

ПЕРЕДМОВА

Сучасний маркетинг є не лише системою дослідження ринку, створення споживчої цінності та забезпечення результативної взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями. Впливаючи на попит, моделі споживання, суспільні уявлення, використання природних ресурсів і характер відносин між бізнесом та зацікавленими сторонами, він водночас формує економічні, соціальні, етичні та екологічні наслідки. Глобальні виклики, цифровізація економіки, посилення інформаційної асиметрії, загострення екологічних проблем і зростання суспільних вимог до прозорості бізнесу зумовлюють необхідність переосмислення критеріїв ефективності маркетингових рішень. Їх уже недостатньо оцінювати лише за обсягами продажу, ринковою часткою або прибутковістю: важливого значення набувають дотримання прав споживачів, чесність комунікацій, урахування інтересів стейкхолдерів, відповідальне використання даних, екологічна доброчесність і реальний внесок підприємства у сталий розвиток. У зв'язку з цим соціально відповідальний маркетинг постає як цілісна професійна концепція, що поєднує економічну доцільність із відповідальністю за наслідки діяльності та створенням довгострокової цінності для бізнесу, споживачів і суспільства.

Метою навчального посібника є формування системного уявлення про сутність, теоретичні засади, стратегічну логіку та прикладний інструментарій соціально відповідального маркетингу. Видання спрямоване на засвоєння його понятійно-категоріального апарату, розвиток здатності визначати соціальні, етичні, правові та екологічні виміри маркетингової діяльності, критично оцінювати практики підприємств, а також обґрунтовувати професійні рішення з урахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів. Важливим освітнім орієнтиром посібника є перехід від декларативного сприйняття відповідальності до розуміння механізмів її інтеграції в маркетингові стратегії, комунікації, бізнес-процеси та системи оцінювання результативності.

Посібник підготовлено передусім для здобувачів першого і другого рівнів вищої освіти, які навчаються за освітніми програмами з маркетингу, менеджменту, підприємництва, торгівлі та інших споріднених спеціальностей. Його матеріали можуть використовуватися під час викладання соціально відповідального маркетингу, маркетингових комунікацій, стратегічного маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності, маркетингової етики, сталого розвитку бізнесу та інших освітніх компонентів відповідного предметного спрямування. Поєднання фундаментальних положень із сучасними прикладами і навчальними завданнями дає змогу застосовувати посібник як для аудиторної роботи, так і для самостійного опрацювання матеріалу.

Предметне поле видання охоплює взаємопов'язані теоретичні та прикладні аспекти соціально відповідального маркетингу. У ньому розкрито його сутність, принципи, функції та місце в системі маркетингового знання; простежено генезу маркетингових концепцій і трансформацію взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами; систематизовано етичні та екологічні детермінанти маркетингової

діяльності. Значну увагу приділено інтеграції соціальної відповідальності у маркетингову стратегію, корпоративній соціальній відповідальності та соціальному партнерству, відповідальним маркетинговим комунікаціям, прозорості, а також підзвітності підприємства. Окремо розглянуто українські та міжнародні практики, цифровий моніторинг результативності й перспективи розвитку соціально відповідального маркетингу в умовах глобальних трансформацій. Такий підхід дає змогу представити предмет не як сукупність відокремлених соціальних ініціатив, а як цілісну систему принципів, управлінських рішень, інструментів і критеріїв оцінювання.

Логіка побудови посібника забезпечує послідовний перехід від засвоєння фундаментальних положень до їх стратегічного та прикладного використання. У першому розділі сформовано теоретико-методологічні засади соціально відповідального маркетингу. Другий розділ розкриває еволюцію маркетингових концепцій і становлення соціально відповідальної моделі комунікацій, а третій - етичні, екологічні і правові детермінанти маркетингової діяльності та їх зв'язок із комплаєнсом. У четвертому розділі соціальну відповідальність представлено як інтегральну складову маркетингової стратегії. П'ятий розділ присвячено корпоративній соціальній відповідальності, соціальному партнерству, взаємодії зі стейкхолдерами, екологічній відповідальності та звітності. У шостому розділі систематизовано зміст, інструменти і критерії результативності соціально відповідальних маркетингових комунікацій. Сьомий розділ конкретизує теоретичні положення через міжнародні та українські кейси і прикладні моделі. У восьмому розділі висвітлено цифрові технології моніторингу ефективності соціально відповідального маркетингу, а дев'ятий узагальнює перспективи його розвитку під впливом глобальних і цифрових трансформацій. При цьому кожен розділ має відносно завершений характер і може використовуватися відповідно до змісту конкретної освітньої компоненти.

Навчально-методичний апарат посібника орієнтовано не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на їх осмислення та практичне застосування. Навчальні навігатори визначають очікувані результати, ключові поняття та логіку опрацювання матеріалу; таблиці та рисунки систематизують складні взаємозв'язки; висновки узагальнюють основні положення розділів. Запитання для самоперевірки і тестові завдання забезпечують контроль засвоєння матеріалу, дискусійні питання розвивають критичне мислення, а практичні та кейс-завдання формують здатність аналізувати професійні ситуації й ухвалювати обґрунтовані маркетингові рішення. Тезаурус упорядковує понятійний апарат, рекомендована література створює основу для поглибленого самостійного навчання.

Навчальний посібник створено колективом кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму (АПСВТ) за єдиною концепцією та під загальною редакцією кандидата економічних наук, доцента Н. В. Писаренко. Узгодження структури, термінології, логіки викладу та навчально-методичного апарату забезпечило змістову цілісність видання. Посібник підготовлено в межах науково-дослідної теми кафедри маркетингу «Трансформація маркетингу в цифровій економіці: ринкові аспекти та соціальна відповідальність» як складової

науково-дослідної роботи АПСВТ «Ринок праці і розвиток профспілкового руху». Видання адресовано здобувачам вищої освіти, викладачам, науковцям, маркетологам, менеджерам та іншим фахівцям, зацікавленим у формуванні й реалізації відповідальних маркетингових рішень.

Авторський колектив сподівається, що посібник сприятиме розвитку професійного мислення, за якого економічна результативність маркетингової діяльності органічно поєднується із суспільною корисністю, етичною виваженістю та екологічною відповідальністю.

***Надія Василівна Писаренко,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри маркетингу АПСВТ***

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Авторка розділу - Н. В. Писаренко



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- пояснювати сутність і визначальні ознаки соціально відповідального маркетингу;
- розмежовувати соціально відповідальний маркетинг і суміжні маркетингові концепції;
- обґрунтовувати його роль у діяльності підприємства та розвитку суспільства;
- характеризувати теоретичні засади соціально відповідального маркетингу;
- визначати його мету, завдання, функції, суб'єкти, об'єкти та рівні;
- застосовувати принципи соціальної відповідальності для оцінювання маркетингових рішень.

Ключові поняття: соціально відповідальний маркетинг; маркетингова етика; стейкхолдери; корпоративна соціальна відповідальність; сталий розвиток; потрібний критерій результативності; спільна цінність; відповідальне маркетингове рішення; соціальний вплив; маркетингова підзвітність.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 1.1. Сутність і місце соціально відповідального маркетингу в системі сучасного маркетингового знання
- 1.2. Теоретичні засади соціально відповідального маркетингу
- 1.3. Система та принципи соціально відповідального маркетингу

1.1. Сутність і місце соціально відповідального маркетингу в системі сучасного маркетингового знання

1.1.1. Поняття та характерні ознаки соціально відповідального маркетингу

Маркетинг є не лише функціональною сферою діяльності підприємства, пов'язаною з дослідженням ринку, створенням пропозиції та організацією обміну. Маркетингові рішення впливають на структуру й динаміку споживання, доступність товарів і послуг, поширення суспільних цінностей, використання

природних ресурсів, інформаційну безпеку та якість взаємодії між бізнесом і суспільством [1-7]. Тому наслідки маркетингової діяльності не обмежуються економічними результатами підприємства або рівнем задоволеності його покупців.

Відповідно до визначення Американської асоціації маркетингу (American Marketing Association, AMA), маркетинг охоплює діяльність, сукупність інституцій і процесів створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, що мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства загалом [14]. Включення суспільства до кола набувачів цінності відображає розширення предметного поля маркетингу та визнання його впливу на значно ширший перелік зацікавлених сторін.

Водночас здатність маркетингу формувати попит і впливати на поведінку людей породжує відповідальність за зміст маркетингових рішень та їхні наслідки. Така відповідальність охоплює якість і безпечність ринкових пропозицій, достовірність інформації, справедливість умов обміну, захист прав споживачів, недопущення дискримінаційних або маніпулятивних практик, раціональне використання ресурсів, а також урахування соціальних та екологічних наслідків діяльності підприємства.

У міжнародному стандарті ISO 26000 соціальну відповідальність пов'язано з відповідальністю організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля, що реалізується через прозору та етичну поведінку, сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законодавству та міжнародним нормам поведінки, а також інтегрується в діяльність організації [17]. Вище зазначене положення має принципове значення для розуміння соціально відповідального маркетингу: відповідальність стосується не лише окремих благодійних проєктів або комунікаційних кампаній, а всієї сукупності маркетингових рішень та їх фактичних наслідків.

У сучасних профільних наукових джерелах поки що не сформовано єдиного загальновизнаного визначення соціально відповідального маркетингу, що зумовлено міждисциплінарністю відповідної проблематики та її зв'язком із

маркетинговою етикою, корпоративною соціальною відповідальністю, сталим розвитком, стейкхолдерським підходом, захистом прав споживачів і відповідальною поведінкою бізнесу. Внаслідок цього зміст соціально відповідального маркетингу розкривається через декілька взаємопов'язаних наукових підходів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння соціально відповідального маркетингу

Підхід	Основний зміст	Значення для розуміння соціально відповідального маркетингу
Етичний	Дотримання моральних норм, чесності, справедливості та недопущення маніпулювання	Визначає етичні межі маркетингових рішень і поведінки підприємства
Стейкхолдерський	Урахування інтересів споживачів, працівників, партнерів, громад, держави та інших стейкхолдерів	Розширює коло осіб, перед якими підприємство несе маркетингову відповідальність
Соціальний	Урахування впливу маркетингової діяльності на добробут, рівність, інклюзивність і якість життя	Орієнтує маркетинг на запобігання негативним суспільним наслідкам і створення суспільної цінності
Екологічний	Урахування впливу товарів, споживання та маркетингових рішень на довкілля	Передбачає екологічну обґрунтованість пропозиції та відповідальність за її життєвий цикл
Стратегічний	Інтеграція відповідальності в цілі, бізнес-модель і маркетингову стратегію	Відмежовує системну відповідальність від разових соціальних або іміджевих заходів
Ціннісний	Створення взаємопов'язаної економічної, споживчої, соціальної та екологічної цінності	Поєднує інтереси підприємства, споживачів, інших стейкхолдерів і суспільства
Результативний	Оцінювання не лише намірів, а й фактичних наслідків маркетингової діяльності	Переносить увагу із задекларованої відповідальності на реальний вплив підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [2-7; 9-11]

Етичний підхід акцентує увагу на моральній допустимості засобів, які використовує підприємство для досягнення маркетингових цілей. Він передбачає чесність, справедливість, добросовісність, повагу до автономії споживача та відмову від практик, що можуть завдати шкоди окремим особам або суспільству. Проте дотримання етичних вимог, хоча й становить необхідну основу відповідальної поведінки, саме по собі не вичерпує змісту соціально відповідального маркетингу.

Стейкхолдерський підхід розширює традиційну орієнтацію маркетингу на покупця. Підприємство взаємодіє з багатьма групами, які впливають на його

діяльність або зазнають її впливу. Тому маркетингове рішення має оцінюватися не лише за тим, наскільки воно відповідає потребам цільового сегмента та комерційним інтересам підприємства, а й за його можливими наслідками для працівників, постачальників, партнерів, місцевих громад, держави, природного середовища та майбутніх поколінь.

Соціальний та екологічний підходи зосереджують увагу на зовнішніх наслідках маркетингової діяльності. Йдеться, зокрема, про доступність товарів і послуг, недискримінаційне ставлення до споживачів, захист уразливих груп, відповідальне споживання, ресурсомісткість продукції, утворення відходів і вплив на довкілля. У такому розумінні соціально відповідальний маркетинг не обмежується просуванням продукції із соціальними або екологічними характеристиками. Він передбачає врахування відповідних наслідків на всіх етапах формування та реалізації ринкової пропозиції.

Стратегічний підхід виходить із того, що соціальна відповідальність має бути інтегрована в маркетингові цілі, принципи прийняття рішень і систему управління підприємством. Разова благодійна ініціатива, тематична рекламна кампанія чи публічне декларування підтримки суспільно важливої проблеми ще не свідчать про соціально відповідальний характер маркетингу. Визначальним є узгодження заявлених цінностей із товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою, а також із фактичною поведінкою підприємства.

Ціннісний підхід пов'язує соціально відповідальний маркетинг зі створенням цінності для підприємства, споживачів, інших стейкхолдерів і суспільства. Водночас економічна та суспільна цінність не повинні механічно протиставлятися. Відповідальне маркетингове рішення має забезпечувати життєздатність підприємства, задовольняти обґрунтовані потреби споживачів і водночас не перекладати надмірні соціальні чи екологічні витрати на інших осіб, суспільство або майбутні покоління.

Результативний підхід передбачає оцінювання відповідальності за фактичними наслідками діяльності. Соціально позитивні наміри або декларації не гарантують позитивного результату. Маркетингова ініціатива може

відповідати короткостроковим очікуванням однієї групи, але створювати негативні наслідки для інших стейкхолдерів. Тому відповідальність передбачає виявлення можливих ризиків, перевірку відповідності між заявами та реальною діяльністю, моніторинг наслідків і готовність підприємства коригувати власні рішення.

Узагальнення зазначених підходів дає підстави визначити **соціально відповідальний маркетинг як засновану на етичних принципах і врахуванні інтересів стейкхолдерів концепцію маркетингової діяльності, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних вимог у процеси дослідження потреб, створення, обміну, комунікації та надання цінності, відповідальність підприємства за наслідки маркетингових рішень і спрямованість на довгострокову цінність для споживачів, підприємства та суспільства.**

У даному визначенні соціально відповідальний маркетинг розглядається одночасно у трьох площинах:

- ➔ як концепція, що визначає систему поглядів на суспільну роль і межі маркетингової діяльності;
- ➔ як принцип управління, відповідно до якого соціальні, етичні та екологічні вимоги інтегруються в маркетингові рішення;
- ➔ як практична діяльність, результати якої мають оцінюватися за створеною цінністю та фактичним впливом на стейкхолдерів і суспільство.

Соціально відповідальний характер маркетингу виявляється не лише у змісті окремого рішення, а й у логіці його формування, оцінювання та подальшого коригування. Послідовність цього процесу представлено на рис. 1.1.

Як показано на рис. 1.1, відповідальне маркетингове рішення формується у взаємозв'язку вихідних суспільних орієнтирів, попереднього оцінювання ризиків і прогнозованих результатів. Водночас його соціальна відповідальність остаточно підтверджується фактичним впливом та здатністю підприємства використовувати результати моніторингу для коригування подальшої діяльності.



Рис. 1.1. Формування соціально відповідального маркетингового рішення

Джерело: сформовано автором

До характерних ознак соціально відповідального маркетингу належать:

- 👉 *системність* - охоплення всіх основних маркетингових процесів, а не окремих соціальних чи комунікаційних заходів;
- 👉 *інтегрованість* - включення соціальних, етичних та екологічних вимог у загальну систему управління підприємством;
- 👉 *стейкхолдерська орієнтація* - урахування інтересів і законних очікувань різних зацікавлених сторін;
- 👉 *довгострокова спрямованість* - оцінювання не лише безпосередніх, а й віддалених наслідків маркетингових рішень;
- 👉 *ціннісна збалансованість* - поєднання економічної результативності, споживчої цінності та суспільної користі;
- 👉 *етична обґрунтованість* - дотримання принципів чесності, справедливості, поваги й недопущення маніпулювання;
- 👉 *прозорість і підзвітність* - готовність підприємства обґрунтовувати свої рішення, надавати достовірну інформацію та відповідати за їхні наслідки;
- 👉 *превентивність* - виявлення та недопущення потенційно негативного

впливу до прийняття або реалізації маркетингового рішення;

👉 *орієнтація на фактичний вплив* - оцінювання відповідальності за реальними результатами, а не лише за намірами чи деклараціями;

👉 *адаптивність* - здатність коригувати маркетингові рішення відповідно до зміни суспільних очікувань, ризиків і наслідків діяльності.

Наведені ознаки дають змогу не лише розкрити зміст соціально відповідального маркетингу, а й оцінити, наскільки маркетингова діяльність підприємства відповідає вимогам соціальної відповідальності. Для цього доцільно використовувати сукупність взаємопов'язаних критеріїв, представлених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Критерії соціально відповідальної маркетингової діяльності

Критерій	Що оцінюється	Ознака невідповідності
Системність	Урахування соціальних, етичних та екологічних вимог у всіх складових маркетингової діяльності	Відповідальність зводиться до окремих акцій або комунікацій
Стейкхолдерська орієнтація	Урахування інтересів, очікувань і можливих ризиків для заінтересованих сторін	Рішення приймається лише з позицій комерційної вигоди підприємства
Збалансованість цінності	Поєднання економічного результату, споживчої цінності та суспільної користі	Вигоди підприємства створюються коштом інших стейкхолдерів або довкілля
Етичність і прозорість	Чесність маркетингових засобів, достовірність і зрозумілість інформації	Маніпулювання, приховування істотної інформації або необґрунтовані заяви
Превентивність	Виявлення та мінімізація можливих негативних наслідків до реалізації рішення	Реагування лише після виникнення шкоди або конфлікту
Результативність і підзвітність	Оцінювання фактичного впливу, визначення відповідальних осіб і коригування діяльності	Орієнтація на декларації за відсутності контролю результатів і виправлення недоліків

Джерело: сформовано автором

Як свідчать дані таблиці 1.2, соціальна відповідальність маркетингової діяльності визначається не окремою позитивною практикою, а поєднанням системності, стейкхолдерської орієнтації, збалансованості створюваної цінності, етичності, превентивності та підзвітності. Сукупне застосування вище вказаних критеріїв дає змогу відрізнити послідовну відповідальну поведінку підприємства від ситуативних ініціатив і декларацій, не підкріплених відповідними

маркетинговими рішеннями та результатами.

Отже, соціально відповідальний маркетинг не слід ототожнювати з благодійністю, корпоративними соціальними проєктами, екологічною рекламою або повідомленнями про відповідальність підприємства. Його визначальною рисою є інтеграція відповідальності в саму логіку маркетингової діяльності від дослідження потреб і розроблення ринкової пропозиції до взаємодії зі стейкхолдерами та оцінювання наслідків прийнятих рішень. Зазначене розуміння створює понятійну основу для подальшого розмежування соціально відповідального маркетингу із суміжними маркетинговими концепціями.

1.1.2. Співвідношення соціально відповідального маркетингу із суміжними поняттями

Формування понятійного апарату соціально відповідального маркетингу ускладнюється одночасним використанням у наукових джерелах та у практичній площині низки близьких за змістом категорій, зокрема: «соціальний маркетинг», «соціально-етичний маркетинг», «сталий маркетинг», «маркетинг сталого розвитку», «екологічний маркетинг», «відповідальний маркетинг», «ціннісно орієнтований маркетинг» та інших. Зазначені поняття виникли в різні періоди, відображають різні аспекти взаємодії бізнесу із суспільством і не можуть вважатися повністю взаємозамінними.

Вказана термінологічна невизначеність створює ризик звуженого розуміння соціально відповідального маркетингу. Так, його іноді ототожнюють із просуванням соціальних ініціатив, благодійною діяльністю, екологічним позиціонуванням товару або використанням суспільно значущої тематики в рекламі. Тому для коректного засвоєння предмета необхідно встановити змістові межі суміжних понять і визначити місце соціально відповідального маркетингу серед них.

Одним із найбільш близьких за назвою, але відмінних за призначенням понять є *соціальний маркетинг*. Його наукові основи закладено Ф. Котлером і Дж. Залтманом, які обґрунтували можливість застосування маркетингових принципів і методів для поширення суспільно корисних ідей та здійснення

запланованих соціальних змін [9]. У сучасному міжнародному консенсусному визначенні *соціальний маркетинг* розглядається як *поєднання маркетингових концепцій з іншими підходами для впливу на поведінку людей на користь окремих осіб, спільнот і суспільства загалом* [2-3; 5-6; 10-11].

По суті, безпосередньою метою соціального маркетингу є зміна поведінки цільових груп заради суспільного блага. Його застосовують, наприклад, для популяризації безпечної поведінки, ощадливого використання ресурсів, екологічних практик, громадської активності, інклюзії та інших суспільно корисних моделей поведінки. Суб'єктами соціального маркетингу можуть бути державні органи, органи місцевого самоврядування, заклади освіти, громадські та міжнародні організації, а також підприємства.

Соціально відповідальний маркетинг має інший предмет. Він характеризує не окрему програму зміни суспільної поведінки, а спосіб здійснення маркетингової діяльності підприємства, за якого економічні цілі узгоджуються із соціальними, етичними та екологічними вимогами. Отже, соціальний маркетинг відповідає передусім на питання, яку суспільно корисну поведінку необхідно сформулювати, тоді як соціально відповідальний маркетинг - як підприємство повинно здійснювати маркетингову діяльність, щоб вона була етичною, прозорою та відповідальною за свої наслідки.

Близьким до досліджуваного поняття є *соціально етичний маркетинг*, у якому *передбачено узгодження трьох груп інтересів: підприємства, споживачів і суспільства*. На відміну від класичної маркетингової концепції, орієнтованої переважно на виявлення та задоволення потреб цільового ринку, соціально-етичний маркетинг ураховує довгостроковий добробут споживачів і суспільства. Його формування стало важливим кроком у розширенні суспільного змісту маркетингової діяльності.

Водночас соціально відповідальний маркетинг є ширшим за соціально етичний. Останній закріплює необхідність морального та суспільного обмеження маркетингових рішень. Соціально відповідальний маркетинг, крім етичної допустимості, охоплює стейкхолдерську орієнтацію, відповідальність за

соціальний та екологічний вплив, прозорість, підзвітність, інтеграцію відповідальності в маркетингову стратегію та оцінювання фактичних наслідків діяльності. Тому соціально етичний маркетинг доцільно розглядати як одну з концептуальних передумов сучасного соціально відповідального маркетингу, а не як його повний синонім.

Сталий маркетинг пов'язує маркетингову діяльність із принципами сталого розвитку. У відповідному підході враховуються економічні, соціальні та екологічні наслідки виробництва, обміну і споживання, а основна увага приділяється формуванню довгострокових відносин зі споживачами, суспільством і природним середовищем [8]. Сталий маркетинг передбачає задоволення потреб сучасних споживачів без погіршення можливостей майбутніх поколінь, а також спрямовується на підтримку більш сталих моделей виробництва і споживання.

У зарубіжних джерелах поряд із поняттям *sustainable marketing* використовується поняття *sustainability marketing*. Перше акцентує увагу на довгостроковій життєздатності самої маркетингової діяльності, друге - на інтеграції проблематики сталого розвитку в маркетингові процеси. В українському науковому дискурсі обидва поняття нерідко перекладаються як «сталий маркетинг» або «маркетинг сталого розвитку», що потребує врахування змісту конкретного джерела.

Соціально відповідальний і сталий маркетинг мають значну спільну предметну сферу: довгострокову орієнтацію, урахування інтересів стейкхолдерів, поєднання економічного, соціального й екологічного вимірів та відповідальність за наслідки маркетингових рішень. Відмінність полягає в основному акценті. *Сталий маркетинг виходить насамперед із цілей сталого розвитку та необхідності зміни моделей виробництва і споживання.* Соціально відповідальний маркетинг концентрується на відповідальності суб'єкта маркетингової діяльності, етичній обґрунтованості його рішень, урахуванні інтересів стейкхолдерів і підзвітності за створений вплив. Зазначені концепції не протистоять одна одній, а частково перетинаються і взаємно доповнюються.

Екологічний або зелений маркетинг орієнтований на зменшення негативного впливу виробництва, обміну та споживання на природне середовище. Він охоплює розроблення екологічно безпечніших товарів, удосконалення виробничих процесів та упаковки, скорочення ресурсомісткості, відповідне ціноутворення, розподіл і достовірне інформування споживачів про екологічні характеристики продукції [11].

Екологічний маркетинг є вужчим за соціально відповідальний, оскільки зосереджується переважно на екологічному вимірі. Соціально відповідальна маркетингова діяльність обов'язково враховує вплив на довкілля, але одночасно охоплює права споживачів, соціальну справедливість, недискримінацію, інклюзивність, умови взаємодії з працівниками та партнерами, розвиток громад, етичність комунікацій та інші суспільні аспекти. Тому *екологічний маркетинг* доцільно розглядати як один зі спеціалізованих напрямів реалізації соціальної відповідальності в маркетингу.

Поняття «*відповідальний маркетинг*» є найближчим до поняття «соціально відповідальний маркетинг». В обох випадках ідеться про відповідальність за вибір маркетингових цілей, використані засоби та наслідки прийнятих рішень. *Відповідальний маркетинг передбачає дотримання правових та етичних норм, достовірність інформації, повагу до споживачів, захист персональних даних, справедливість ринкових практик і запобігання заподіяння шкоди.*

У широкому розумінні відповідальний маркетинг можна вважати узагальнюючою категорією, що охоплює правову, професійну, етичну, соціальну та екологічну відповідальність суб'єктів маркетингової діяльності. Поняття «соціально відповідальний маркетинг» виразніше підкреслює суспільний характер цієї відповідальності, стейкхолдерську орієнтацію та необхідність узгодження комерційних інтересів із добробутом суспільства. Водночас у наукових публікаціях вище вказані терміни нерідко використовуються як близькі або взаємозамінні, тому під час роботи з джерелами необхідно аналізувати не лише назву концепції, а й зміст, який у неї вкладає автор.

Маркетинг, орієнтований на суспільні цінності, характеризує підхід, за

якого суспільно значущі цінності (*гідність, справедливість, рівність, безпека, інклюзивність, екологічна свідомість, взаємоповага*) враховуються під час формування ринкової пропозиції, позиціонування бренду та взаємодії зі *стейкхолдерами*. Близькими за змістом є поняття ціннісно орієнтованого (values-driven marketing) та орієнтованого на суспільну мету маркетингу (purpose-driven marketing).

Проте маркетингова апеляція до суспільних цінностей не завжди означає соціальну відповідальність. Цінності можуть використовуватися переважно як засіб позиціонування або емоційного впливу без відповідних змін у діяльності підприємства. Тому критерієм соціальної відповідальності є не сама присутність суспільно значущої тематики в місії бренду або комунікаціях, а узгодженість декларованих цінностей із маркетинговими рішеннями, поведінкою підприємства та фактичними результатами його діяльності.

Характер взаємозв'язку соціально відповідального маркетингу із суміжними поняттями узагальнено на рис. 1.2.

Як показано на рис. 1.2, соціально відповідальний маркетинг посідає інтегративне місце серед суміжних концепцій, однак не поглинає їх і не усуває відмінностей між ними (вказані поняття не утворюють лінійної ієрархії: одні з них становлять концептуальні передумови соціально відповідального маркетингу, інші відображають його окремі напрями або виміри, а деякі мають самостійний предмет і лише частково перетинаються з ним). При цьому соціальний маркетинг залишається самостійним напрямом зміни поведінки заради суспільного блага; соціально етичний маркетинг є важливою концептуальною передумовою; екологічний маркетинг зосереджується на природоохоронному вимірі; сталий маркетинг орієнтується на сталі моделі виробництва, споживання та створення цінності; відповідальний маркетинг є найближчою узагальнюючою категорією; маркетинг, орієнтований на суспільні цінності, відображає ціннісне позиціонування підприємства, яке набуває соціально відповідального характеру лише за умови його підтвердження реальною діяльністю.

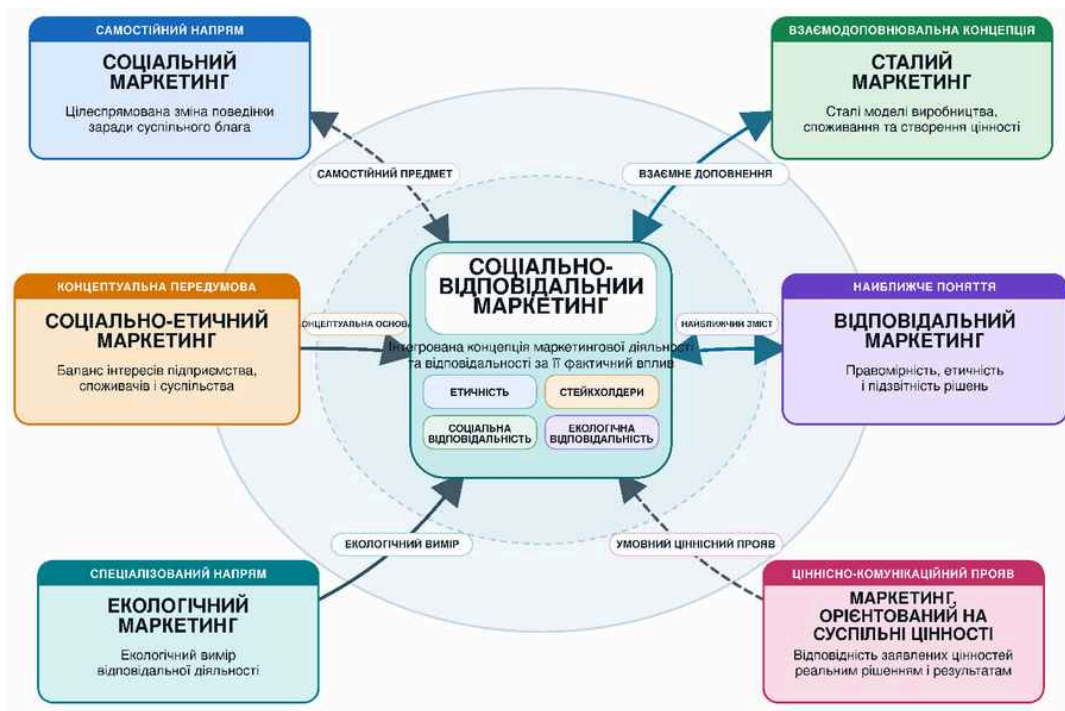


Рис. 1.2. Співвідношення соціально відповідального маркетингу із суміжними маркетинговими поняттями

Джерело: розроблено автором

Отже, розглянуті поняття мають спільну орієнтацію на розширення традиційних економічних меж маркетингу, але відрізняються метою, предметом, суб'єктами, масштабом і критеріями результативності. Соціально відповідальний маркетинг посідає серед них інтегративне місце, оскільки поєднує етичну обґрунтованість, стейкхолдерську орієнтацію, соціальний та екологічний виміри, стратегічну інтегрованість і відповідальність за фактичні наслідки маркетингових рішень.

Чітке розмежування цих понять дає змогу уникнути термінологічної підміни та визначити особливу роль соціально відповідального маркетингу в діяльності підприємства й розвитку суспільства.

1.1.3. Роль соціально відповідального маркетингу в діяльності підприємства та розвитку суспільства

Соціально відповідальний маркетинг відіграє особливу роль у сучасній системі господарювання, оскільки поєднує ринкову орієнтацію підприємства з відповідальністю за соціальні, екологічні та етичні наслідки його маркетингових

рішень. Його призначення полягає не у відмові від комерційних цілей, а в зміні способу їх визначення та досягнення: економічна результативність має забезпечуватися без порушення прав і законних інтересів споживачів та інших стейкхолдерів, перенесення необґрунтованих витрат на суспільство або довкілля, а також без створення неприйнятних довгострокових ризиків.

У традиційній моделі маркетингової діяльності успішність рішень часто оцінюють переважно за обсягами продажу, часткою ринку, рівнем прибутковості, залученням і лояльністю споживачів. Соціально відповідальний маркетинг не заперечує значення цих показників, проте розширює критерії результативності. До уваги беруться також якість створеної цінності, справедливість умов обміну, безпечність товарів і послуг, достовірність інформації, вплив на моделі споживання, доступність ринкових пропозицій, використання ресурсів та наслідки діяльності для різних груп стейкхолдерів.

Відповідно, соціальна відповідальність не є зовнішнім доповненням до маркетингу. Вона має бути інтегрована в дослідження потреб, сегментування ринку, вибір цільових аудиторій, розроблення товарів і послуг, ціноутворення, організацію розподілу, комунікації та управління відносинами зі стейкхолдерами. За таких умов відповідальність впливає не лише на те, як підприємство повідомляє про свою діяльність, а передусім на те, які рішення воно приймає, для кого створює цінність і за які наслідки готове відповідати.

1. Узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів

Однією з основних ролей соціально відповідального маркетингу є сприяння узгодженню економічних інтересів підприємства із соціальними потребами та екологічними обмеженнями. Вказане узгодження не слід розуміти як автоматичну відсутність суперечностей. Інтереси власників, споживачів, працівників, постачальників, територіальних громад, держави та інших стейкхолдерів можуть не збігатися, а іноді й бути взаємовиключними. Наприклад, прагнення знизити ціну для споживача може створювати тиск на постачальників або умови праці; прискорення оновлення асортименту - збільшувати використання ресурсів і кількість відходів; надмірна персоналізація

комунікацій - підвищувати ризики неправомірного використання персональних даних.

Тому узгодження інтересів означає не усунення будь-яких суперечностей, а їх своєчасне виявлення, оцінювання можливих наслідків, пошук обґрунтованих рішень і недопущення покладання непропорційних ризиків на менш захищені групи. Важливого значення набуває принцип належної обачності, відповідно до якого підприємство має ідентифікувати фактичні та потенційні негативні впливи, запобігати їм, пом'якшувати їх і бути готовим звітувати про вжиті заходи. Такий підхід відповідає положенням Керівних принципів ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу, які охоплюють права людини, трудові відносини, довкілля, інтереси споживачів, розкриття інформації та інші сфери відповідальності [21].

У зазначеному контексті соціально відповідальний маркетинг виконує роль механізму зв'язку між ринковими сигналами, управлінськими рішеннями та суспільними наслідками діяльності. Він дає змогу враховувати не тільки сформований попит, а й те, якими засобами цей попит створюється, які потреби стимулюються, наскільки поінформованим є вибір споживача та які витрати супроводжують виробництво і споживання продукції.

2. Формування довгострокової цінності

На рівні підприємства соціально відповідальний маркетинг сприяє переходу від орієнтації на короткостроковий результат до формування довгострокової цінності. Така цінність має багатовимірний характер. Для споживача вона може охоплювати функціональні переваги товару, безпечність, достовірну інформацію, відповідність особистим цінностям і впевненість у добросовісності виробника; для підприємства - стабільні відносини зі стейкхолдерами, довіру, репутацію, лояльність, зниження ризиків і здатність адаптуватися до змін суспільних очікувань; для суспільства - позитивний внесок у добробут, соціальну справедливість, відповідальне споживання та збереження природного середовища.

Дослідження створення цінності через корпоративну соціальну

відповідальність показують, що її сприйняття стейкхолдерами залежить від конкретного змісту відповідальних практик і здатності цих практик створювати функціональну, емоційну та соціальну цінність [19; 20]. Отже, соціально відповідальна діяльність не повинна обмежуватися абстрактним декларуванням суспільної користі. Вона має бути пов'язана з реальними характеристиками пропозиції, умовами її створення та використання, а також із конкретними результатами для визначених груп стейкхолдерів.

Водночас позитивний економічний ефект соціальної відповідальності не є гарантованим або однаковим для всіх підприємств. Емпіричні дослідження засвідчують, що зв'язок між соціальною відповідальністю, задоволеністю споживачів і ринковою цінністю підприємства залежить від якості товарів, інноваційних спроможностей, поінформованості споживачів, відповідності ініціатив профілю діяльності та інших умов [16]. Тому соціально відповідальний маркетинг не слід подавати як універсальний спосіб автоматичного підвищення прибутковості. Його економічна роль проявляється передусім через послідовне створення цінності, зменшення ризиків і зміцнення відносин зі стейкхолдерами. Роль соціально відповідального маркетингу на різних рівнях узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Роль соціально відповідального маркетингу в діяльності підприємства та розвитку суспільства

Рівень	Основна роль	Очікувані результати
Підприємство	Інтеграція соціальних, етичних та екологічних вимог у маркетингові рішення	Довгострокова цінність, зниження ризиків, зміцнення довіри й репутації, підвищення стійкості відносин зі стейкхолдерами
Стейкхолдери	Урахування законних інтересів, забезпечення справедливих умов взаємодії та запобігання негативному впливу	Безпечніші й якісніші пропозиції, достовірна інформація, захист прав, доступність, участь у створенні та оцінюванні цінності
Суспільство	Сприяння відповідальним моделям виробництва і споживання та вирішенню суспільно значущих проблем	Соціальна включеність, раціональніше використання ресурсів, зменшення негативних зовнішніх ефектів, підтримка сталого розвитку

Джерело: систематизовано автором на основі [1-11]

Репутація є накопиченим результатом сприйняття підприємства різними

групами стейкхолдерів. Вона формується не окремою рекламною кампанією, а тривалою відповідністю між заявленими цінностями, фактичною поведінкою та отриманими результатами. Тому соціально відповідальний маркетинг сприяє репутації лише за умови, що відповідальність має змістовний, а не символічний характер.

Також, комунікація соціальної відповідальності потребує особливої обережності. Надмірне наголошення на власних заслугах, нечіткі заяви, вибіркове розкриття інформації або перебільшення позитивного впливу можуть викликати недовіру. Наукові дослідження підкреслюють, що результативність відповідних комунікацій залежить від узгодженості між змістом ініціатив, особливостями підприємства, очікуваннями стейкхолдерів і способом надання інформації [15; 16]. Отже, довіра виникає не внаслідок самого повідомлення про відповідальність, а завдяки можливості перевірити його відповідність реальній діяльності.

У вказаному аспекті соціально відповідальний маркетинг виконує подвійну роль: допомагає підприємству зрозуміло й достовірно пояснювати свої рішення та одночасно створює канали зворотного зв'язку, через які стейкхолдери можуть оцінювати, уточнювати або оскаржувати відповідні твердження. Саме двосторонній характер взаємодії перетворює прозорість із формального розкриття інформації на складову підзвітності.

4. Підтримка відповідального споживання

Маркетинг впливає не лише на вибір між окремими товарами або брендами, а й на ширші моделі споживання. Через асортимент, ціну, доступність, дизайн, упаковку, комунікації та післяпродажне обслуговування підприємства формують уявлення споживачів про бажаність, нормальність і доцільність певної поведінки. В наслідок цього соціально відповідальний маркетинг може сприяти переходу до більш усвідомлених моделей споживання.

Йдеться про надання зрозумілої та порівняльної інформації, розроблення безпечніших і ресурсоефективніших пропозицій, подовження строку використання продукції, забезпечення можливостей її ремонту, повторного

використання або перероблення, а також запобігання надмірному чи маніпулятивному стимулюванню попиту. Важливою є й доступність відповідального вибору: якщо екологічно або соціально доцільна поведінка потребує надмірних витрат, складних пошуків чи спеціальних знань, її поширення залишатиметься обмеженим.

Дослідники відповідальної споживчої поведінки наголошують, що на вибір впливають не лише знання та індивідуальні переконання, а й соціальні норми, звички, емоції, сприйнята ефективність власних дій і зручність відповідної поведінки [15; 16; 22]. Звідси випливає, що підприємство не повинно повністю перекладати відповідальність за соціальні й екологічні наслідки на споживача. Завдання маркетингу полягає також у створенні умов, за яких відповідальний вибір стає зрозумілим, доступним і практично здійсненним.

Такий підхід безпосередньо пов'язаний із Ціллю сталого розвитку 12 «Відповідальне споживання та виробництво», що передбачає трансформацію несталих моделей виробництва і споживання та вимагає участі держав, бізнесу, громадянського суспільства і споживачів [23].

5. Сприяння сталому розвитку підприємства і суспільства

На суспільному рівні роль соціально відповідального маркетингу полягає у сприянні такому функціонуванню ринку, за якого підприємницька діяльність створює економічну цінність, не ігноруючи суспільні потреби та екологічні межі. Маркетинг забезпечує зв'язок між виробництвом і споживанням, а тому може впливати як на пропозицію, так і на попит: стимулювати розроблення відповідальніших товарів і послуг, сприяти поширенню суспільно корисних інновацій та формувати нові критерії споживчого вибору.

Також, соціально відповідальний маркетинг може сприяти підвищенню стандартів ринкової поведінки. Якщо достовірність інформації, простежуваність походження продукції, безпечність, інклюзивність і підтверджений позитивний вплив стають значущими критеріями конкуренції, підприємства отримують додаткові стимули вдосконалювати відповідні практики. У цьому разі маркетинг виступає не тільки засобом реагування на суспільні очікування, а й одним із

механізмів їхнього закріплення в ринкових відносинах.

Водночас можливості маркетингу не слід абсолютизувати. Він не може замінити державне регулювання, дієвий захист прав споживачів, екологічні стандарти, належний контроль, незалежну експертизу та відповідальність за порушення. Добровільні маркетингові ініціативи мають доповнювати, а не підміняти правові та інституційні механізми забезпечення відповідальної поведінки бізнесу. Інакше суспільно значуща проблематика може перетворитися на інструмент декларативного позиціонування без належних змін у діяльності підприємства.

Отже, роль соціально відповідального маркетингу має комплексний характер. Для підприємства він створює основу довгострокового формування цінності, довіри, репутації та стійких відносин зі стейкхолдерами; для споживачів та інших зацікавлених сторін - сприяє захисту прав, доступу до достовірної інформації та справедливій взаємодії; для суспільства - підтримує відповідальні моделі виробництва і споживання та зменшення негативних соціальних і екологічних наслідків господарської діяльності.

Розуміння зазначеної ролі дає змогу перейти від визначення поняття та його співвідношення із суміжними категоріями до розгляду теоретичних засад соціально відповідального маркетингу, які пояснюють природу відповідальності підприємства, взаємозв'язок інтересів стейкхолдерів і механізми створення довгострокової цінності.

1.2. Теоретичні засади соціально відповідального маркетингу

1.2.1. Стейкхолдерський підхід і теорія корпоративної соціальної відповідальності

Теоретичне обґрунтування соціально відповідального маркетингу передбачає пояснення двох принципових питань: перед ким підприємство несе відповідальність у процесі маркетингової діяльності та яким є зміст цієї відповідальності. Відповідь на перше питання надає передусім

стейкхолдерський підхід, що розширює коло учасників, інтереси яких мають ураховуватися під час прийняття управлінських рішень. Друге питання розкривається теорією корпоративної соціальної відповідальності, яка визначає економічні, правові, етичні та суспільні вимоги до діяльності підприємства. Поєднання цих теоретичних положень формує одну з основ сучасного соціально відповідального маркетингу.

1. Сутність стейкхолдерського підходу

Стейкхолдерський підхід набув системного розвитку у працях Р. Е. Фрімена, який визначив стейкхолдерів як групи та індивідів, які можуть впливати на досягнення цілей організації або зазнають впливу внаслідок її діяльності [16]. Таке розуміння змінило традиційне уявлення про підприємство як організацію, відповідальну переважно перед власниками капіталу.

Відповідно до стейкхолдерської логіки підприємство функціонує в системі взаємозалежних відносин. Власники та інвестори надають капітал і очікують його збереження та належної віддачі; працівники забезпечують знання, компетентності та працю; постачальники - матеріальні й нематеріальні ресурси; споживачі - попит і доходи; держава - правове та інституційне середовище; територіальні громади - соціальну інфраструктуру та суспільне середовище діяльності. Водночас рішення підприємства впливають на доходи, безпеку, права, можливості та добробут цих груп.

Стейкхолдерський підхід не заперечує економічних інтересів власників і необхідності прибуткової діяльності. Його принципова відмінність від вузької акціонерної моделі полягає в тому, що створення цінності для власників не розглядається ізольовано від цінності, створюваної для інших учасників. Довгострокова життєздатність підприємства залежить від якості відносин із сукупністю стейкхолдерів, а не лише від короткострокової фінансової результативності.

У наукових джерелах розрізняють описовий, інструментальний і нормативний аспекти стейкхолдерської теорії [15; 16]. Описовий аспект пояснює підприємство як систему відносин між різними зацікавленими сторонами.

Інструментальний аспект пов'язує ефективне управління цими відносинами з досягненням організаційних цілей, зниженням ризиків, формуванням довіри та довгостроковою результативністю. Нормативний аспект виходить із того, що стейкхолдери мають законні інтереси, які заслуговують на врахування незалежно від того, чи забезпечує це підприємству безпосередню економічну вигоду.

Для соціально відповідального маркетингу особливо важливим є поєднання інструментального та нормативного аспектів. Якщо підприємство враховує інтереси споживачів, працівників або громад лише тому, що очікує від цього прибутку, відповідальність набуває суто утилітарного характеру. Натомість виключно нормативне обґрунтування без урахування економічної життєздатності підприємства може виявитися практично нестійким. Соціально відповідальний маркетинг поєднує обидві логіки: визнає самостійну цінність законних інтересів стейкхолдерів і водночас передбачає інтеграцію цих інтересів у довгострокову стратегію підприємства.

2. Ідентифікація інтересів та очікувань стейкхолдерів

Для застосування стейкхолдерського підходу недостатньо скласти перелік зацікавлених сторін. Необхідно визначити характер їхнього зв'язку з підприємством, законні інтереси, можливий вплив маркетингових рішень, рівень уразливості та спроможність брати участь у взаємодії.

До основних стейкхолдерів маркетингової діяльності належать споживачі, власники та інвестори, працівники, постачальники, посередники й інші ділові партнери, конкуренти, органи державної влади, територіальні громади, громадські організації, професійні об'єднання, медіа та суспільство загалом. Склад і значущість відповідних груп залежать від галузі, масштабу підприємства, географії його діяльності, властивостей продукції, використовуваних технологій та характеру можливого впливу.

Інтереси природного середовища та майбутніх поколінь не можуть бути безпосередньо представлені ними самими. Вони враховуються через законодавчі вимоги, наукові дані, екологічні стандарти, діяльність державних органів,

громадських організацій, експертних установ і представників територіальних громад. Такий підхід запобігає звуженню кола стейкхолдерів лише до тих груп, які мають значні економічні ресурси або здатні безпосередньо тиснути на підприємство.

Основні очікування стейкхолдерів щодо маркетингової діяльності узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Інтереси стейкхолдерів у системі соціально відповідального маркетингу

Група стейкхолдерів	Основні інтереси та очікування	Маркетингові рішення, у яких вони мають ураховуватися
Споживачі	Якість і безпечність продукції, достовірна інформація, справедливі умови обміну, захист персональних даних, доступність і можливість свідомого вибору	Розроблення продукту, ціноутворення, маркування, збут, реклама, цифрові комунікації, післяпродажне обслуговування
Працівники	Безпечні та справедливі умови праці, недискримінація, повага до гідності, професійний розвиток, відповідність зовнішніх заяв внутрішній практиці	Формування цінностей бренду, внутрішній маркетинг, сервісна політика, представлення підприємства як роботодавця
Власники та інвестори	Економічна життєздатність, обґрунтованість рішень, належне управління ризиками, прозорість і довгострокова цінність	Вибір ринків, розроблення маркетингової стратегії, бюджетування, позиціонування та оцінювання результатів
Постачальники й ділові партнери	Справедливі договірні умови, своєчасність розрахунків, прогнозованість, відповідальні вимоги до постачання, захист від зловживання ринковою владою	Вибір постачальників, формування ланцюга створення цінності, стандарти закупівель, канали розподілу
Територіальні громади	Зайнятість, безпека, збереження довкілля, розвиток місцевої інфраструктури, відкритість до діалогу	Локалізація діяльності, асортиментна та збутова політика, партнерські й соціальні ініціативи
Держава та органи публічної влади	Дотримання законодавства, сплата податків, захист конкуренції та прав споживачів, достовірність інформації	Усі елементи комплексу маркетингу, розкриття інформації, участь у регульованих ринках
Громадські організації, професійні об'єднання та медіа	Прозорість, підзвітність, можливість незалежної перевірки, дотримання суспільно значущих стандартів	Комунікації, звітування, взаємодія із громадськістю, підтвердження соціальних та екологічних заяв
Суспільство, природне середовище та майбутні покоління	Недопущення негативних зовнішніх ефектів, відповідальне використання ресурсів, підтримка сталих моделей виробництва і споживання	Розроблення продукції, упаковка, логістика, стимулювання попиту, управління життєвим циклом товару

Джерело: систематизовано автором на основі [4-7]

Наведені інтереси не є вичерпними або однаковими для кожного підприємства. Їх необхідно конкретизувати з урахуванням контексту. Наприклад, для виробника товарів повсякденного попиту особливого значення набувають безпечність, упаковка та доступність продукції; для цифрової платформи - захист даних, прозорість алгоритмів і недопущення маніпулювання; для промислового підприємства - екологічний вплив, умови праці та відносини з територіальною громадою.

Важливим питанням є визначення пріоритетності вимог стейкхолдерів. У моделі Р. Мітчелла, Б. Егла та Д. Вуда значущість зацікавленої сторони пов'язується з поєднанням влади, легітимності та терміновості її вимог [13]. Вказана модель корисна для розуміння того, чому керівництво приділяє різним групам неоднакову увагу. Проте в соціально відповідальному маркетингу вона має застосовуватися критично. Відсутність у певної групи економічної чи політичної влади не робить її інтереси менш законними. Навпаки, уразливість стейкхолдера та нездатність самотійно захистити свої права можуть вимагати підвищеної уваги з боку підприємства.

Отже, пріоритетність не повинна визначатися лише силою впливу. Потрібно враховувати законність вимог, масштаби й незворотність можливих наслідків, ступінь уразливості, терміновість проблеми, відповідність правовим та етичним нормам і здатність підприємства запобігти заподіяння шкоди.

Значущість стейкхолдерів не є сталою і змінюється залежно від характеру маркетингового рішення, законності й нагальності вимог, можливого впливу та уразливості відповідної сторони. Тому підприємство має диференціювати способи взаємодії зі стейкхолдерами, не залишаючи поза увагою групи, які мають обмежені можливості захищати власні інтереси (таблиця 1.5).

Спосіб взаємодії зі стейкхолдерами має відповідати характеру їхніх інтересів, можливому впливу маркетингового рішення, нагальності проблеми та уразливості відповідної сторони. При цьому обмежена здатність стейкхолдера впливати на підприємство не повинна бути підставою для ігнорування його

законних інтересів.

Таблиця 1.5

Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами різної значущості

Ситуація	Спосіб взаємодії	Дії підприємства
Вплив рішення є незначним, істотні ризики відсутні	Спостереження та інформування	Відстежувати можливі зміни
Стейкхолдер має законний інтерес	Консультації та розгляд звернень	Ураховувати обґрунтовані вимоги
Стейкхолдер істотно впливає на діяльність підприємства	Регулярний діалог	Узгоджувати умови рішення та запобігати конфліктам
Проблема є нагальною або може спричинити істотні наслідки	Оперативне залучення	Переглядати або коригувати рішення, мінімізувати ризики
Стейкхолдер є уразливим і має обмежені можливості захищати свої інтереси	Проактивна взаємодія та доступні канали звернення	Забезпечувати додаткові гарантії захисту

Джерело: сформовано автором на основі [13; 18; 21]

3. Корпоративна соціальна відповідальність як теоретична основа маркетингової відповідальності

Якщо стейкхолдерський підхід визначає коло осіб і груп, інтереси яких мають ураховуватися, то теорія корпоративної соціальної відповідальності розкриває зміст обов'язків підприємства перед ними. Корпоративна соціальна відповідальність виходить із того, що підприємство несе відповідальність не лише за економічні результати, а й за вплив своїх рішень і діяльності на суспільство та довкілля.

Однією з найвідоміших моделей є піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла, яка охоплює чотири взаємопов'язані складові: економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність [13].

Економічна відповідальність передбачає виробництво товарів і послуг, необхідних суспільству, забезпечення життєздатності підприємства та створення економічної цінності. Для маркетингу це означає здатність виявляти обґрунтовані потреби, створювати конкурентоспроможні пропозиції та підтримувати взаємовигідний обмін.

Правова відповідальність полягає в дотриманні законодавства, що регулює конкуренцію, рекламу, захист прав споживачів, безпечність продукції, персональні дані, інтелектуальну власність та інші аспекти ринкової діяльності.

Законність є обов'язковою, але не завжди достатньою умовою відповідальності, оскільки правове регулювання може не охоплювати нові технології або всі можливі суспільні наслідки.

Етична відповідальність охоплює дотримання норм чесності, справедливості, поваги, недискримінації та незаподіяння шкоди навіть у ситуаціях, коли відповідні вимоги безпосередньо не встановлені законом. Для маркетингової діяльності це особливо важливо через інформаційну асиметрію, використання персоналізації та можливість впливати на вразливі аудиторії.

Філантропічна відповідальність пов'язана з добровільним внеском підприємства у розвиток суспільства та громад. Проте благодійність не може компенсувати порушення прав споживачів, недобросовісну рекламу, небезпечну продукцію або негативний вплив на довкілля. Тому філантропічна діяльність є додатковою формою суспільної участі, а не заміною економічної, правової та етичної відповідальності.

Більш сучасне тлумачення соціальної відповідальності закріплено в ISO 26000, де вона пов'язується з відповідальністю організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля, прозорою й етичною поведінкою, урахуванням очікувань стейкхолдерів і інтеграцією відповідальності в діяльність організації [17]. Такий підхід переносить увагу з окремих соціальних програм на спосіб ведення основної діяльності та її фактичні результати.

4. Значення стейкхолдерського підходу для маркетингової діяльності

Маркетинг посідає особливе місце в системі корпоративної соціальної відповідальності, оскільки забезпечує безпосередній зв'язок підприємства зі споживачами, партнерами, конкурентами, громадськістю та іншими учасниками ринку. Маркетингові підрозділи збирають інформацію про потреби й очікування стейкхолдерів, формують ринкову пропозицію, визначають способи комунікації та значною мірою впливають на характер споживчої поведінки.

У наукових працях І. Меньян та О. Феррелла корпоративна соціальна відповідальність у маркетингу розглядається через відповідність поведінки підприємства організаційним і стейкхолдерським нормам [20]. Подальший

розвиток цього підходу передбачає формування стейкхолдерської орієнтації, що охоплює збирання інформації про інтереси, очікування та можливий вплив на стейкхолдерів; поширення відповідної інформації між структурними підрозділами підприємства, а також узгоджене реагування організації на виявлені проблеми й очікування [20].

Зазначена послідовність є принципово важливою. Соціальна відповідальність маркетингу не може забезпечуватися лише маркетинговим підрозділом, оскільки характеристики товару залежать від виробництва й інновацій, ціноутворення - від фінансових рішень, умови постачання - від закупівель і логістики, а достовірність комунікацій - від відповідності зовнішніх заяв реальним процесам підприємства. Тому маркетинг виконує інтеграційну роль, але потребує міжфункціональної взаємодії.

З огляду на багатовимірність створюваної цінності роль соціально відповідального маркетингу доцільно розглядати на взаємопов'язаних рівнях підприємства, його стейкхолдерів і суспільства загалом. Зазначені рівні не є ізольованими, а відповідальність маркетингових рішень однієї групи може посилювати або, навпаки, обмежувати можливості створення цінності для інших учасників. Через це оцінювання ролі соціально відповідального маркетингу потребує системного підходу, що поєднує безпосередні результати діяльності підприємства з характером його відносин зі стейкхолдерами та ширшими суспільними наслідками (рис. 1.3).

Як показано на рис. 1.3, маркетинг виконує інтеграційну роль між очікуваннями стейкхолдерів і внутрішніми можливостями підприємства. Узгоджене рішення формується внаслідок спільного оцінювання інтересів, можливих наслідків і ризиків різними функціональними підрозділами, а його відповідальність забезпечується моніторингом результатів та своєчасним коригуванням подальших дій.

Водночас стейкхолдерська орієнтація не означає безумовного задоволення всіх вимог. Очікування можуть бути суперечливими, необґрунтованими або несумісними з правами інших сторін. Завдання відповідального підприємства

полягає в організації прозорого процесу їх виявлення, оцінювання та узгодження, поясненні прийнятих рішень і готовності переглядати їх у разі появи нової інформації про можливий негативний вплив.



Рис. 1.3. Урахування інтересів стейкхолдерів у маркетингових рішеннях

Джерело: сформовано автором

Також, слід відрізнити справжню стейкхолдерську взаємодію від формального залучення. Проведення консультацій не має змісту, якщо їх результати не враховуються під час прийняття рішень. Аналогічно, публічна підтримка соціальної відповідальності не робить маркетинг відповідальним, якщо товарна, цінова, збутова або комунікаційна політика суперечить заявленим принципам.

Таким чином, стейкхолдерський підхід визначає перед ким підприємство несе маркетингову відповідальність, а теорія корпоративної соціальної відповідальності - за що саме воно має відповідати. Їх поєднання дає змогу розглядати соціально відповідальний маркетинг як систему формування цінності у взаємозалежних відносинах із зацікавленими сторонами, засновану на економічній життєздатності, законності, етичності, прозорості та врахуванні фактичного впливу.

Стейкхолдерський підхід і теорія корпоративної соціальної відповідальності не вичерпують теоретичного базису соціально відповідального

маркетингу. Його довгострокову спрямованість, багатовимірність результатів і зв'язок між економічною та суспільною цінністю додатково пояснюють концепції сталого розвитку, потрібного критерію результативності та створення спільної цінності.

1.2.2. Концепції сталого розвитку, потрібного критерію результативності та спільної цінності

Стейкхолдерський підхід і теорія корпоративної соціальної відповідальності визначають коло зацікавлених сторін та зміст відповідальності підприємства перед ними. Концепції сталого розвитку, потрібного критерію результативності та спільної цінності доповнюють цей теоретичний базис, розкриваючи часову перспективу відповідальності, основні виміри результатів діяльності та можливості поєднання економічної цінності із суспільною користю.

Вище вказані концепції виконують різні, але взаємопов'язані функції. Сталий розвиток формує загальну нормативну основу узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей. Потрібний критерій результативності переносить відповідну багатовимірність на рівень підприємства. Концепція спільної цінності пояснює, як вирішення суспільних проблем може інтегруватися в бізнес-модель та сприяти економічному розвитку підприємства.

1. Концепція сталого розвитку

У доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» 1987 року сталий розвиток визначено як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління, не позбавляючи майбутні покоління можливості задовольняти власні потреби [23]. У цьому визначенні поєднано два принципові положення: пріоритет задоволення людських потреб і визнання обмежень, пов'язаних зі станом природного середовища, доступністю ресурсів та можливостями суспільства управляти наслідками економічної діяльності.

Концепція сталого розвитку передбачає:

➡ взаємозалежність економічного розвитку, соціального добробуту та

стану довкілля;

- ➔ відповідальність перед сучасними і майбутніми поколіннями;
- ➔ урахування довгострокових та сукупних наслідків рішень;
- ➔ недопущення перенесення непропорційних соціальних і екологічних витрат на інші групи, території або покоління;
- ➔ раціональне використання природних і суспільних ресурсів.

У Порядку денному ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року ці положення конкретизовано через систему Цілей сталого розвитку, серед яких безпосереднє значення для маркетингу мають відповідальне споживання і виробництво, гідна праця, скорочення нерівності, кліматична відповідальність, розвиток інновацій та партнерство [23].

Для соціально відповідального маркетингу концепція сталого розвитку має передусім методологічне значення, розширюючи часові та просторові межі оцінювання маркетингових рішень. До уваги мають братися не лише поточний попит, задоволеність споживачів і комерційний результат, а й способи формування потреб, ресурсне забезпечення пропозиції, наслідки виробництва і споживання та вплив на можливості інших груп і майбутніх поколінь.

Водночас сталий розвиток не слід ототожнювати з довгостроковою прибутковістю окремого підприємства. Бізнес може тривалий час залишатися економічно успішним, використовуючи несталі моделі виробництва або переносячи частину соціальних та екологічних витрат на суспільство. Корпоративна сталість набуває суспільно відповідального змісту лише тоді, коли життєздатність підприємства узгоджується зі сталістю ширших соціальних, економічних і природних систем [22].

2. Потрійний критерій результативності

Концепція потрійного критерію результативності (Triple Bottom Line), пов'язана з працями Дж. Елкінгтона, передбачає оцінювання діяльності підприємства за трьома взаємопов'язаними вимірами: економічним, соціальним та екологічним [11], які часто позначають формулою People - Planet - Profit.

Економічний вимір охоплює життєздатність підприємства, створення споживчої цінності, продуктивність, інноваційність і довгострокову конкурентоспроможність. Соціальний вимір характеризує вплив на працівників, споживачів, постачальників, територіальні громади та суспільство. Екологічний вимір відображає використання природних ресурсів, утворення відходів, викиди та інші наслідки для довкілля.

Для соціально відповідального маркетингу потрібний критерій означає, що результативність маркетингового рішення не може визначатися лише зростанням продажу або прибутку. Необхідно також враховувати безпечність і доступність пропозиції, захист прав споживачів, справедливість умов обміну, вплив на моделі споживання, ресурсомісткість продукції, упаковку, логістику та наслідки її використання.

При цьому економічні, соціальні й екологічні результати не є взаємозамінними. Фінансова вигода не може автоматично компенсувати порушення прав людини або незворотну екологічну шкоду. Так само неможливо звести різноманітні результати до одного універсального показника без втрати їхнього змісту.

До обмежень потрібного критерію належать складність вимірювання та зіставлення різних видів впливу, відсутність єдиних правил їх агрегування, ризик вибіркового розкриття позитивних результатів і формалізації звітності [11]. Тому концепція має використовуватися не як спрощена формула підсумовування трьох показників, а як вимога комплексно оцінювати суттєві наслідки діяльності підприємства.

3. Концепція створення спільної цінності

Концепція створення спільної цінності (Creating Shared Value, CSV), запропонована М. Портером і М. Крамером, передбачає створення економічної цінності у спосіб, який одночасно забезпечує суспільну користь через вирішення актуальних потреб і проблем [2; 5].

Створення спільної цінності може відбуватися за трьома основними напрямками:

1) переосмислення продуктів і ринків - створення пропозицій, які задовольняють недостатньо забезпечені суспільні потреби та водночас мають ринковий потенціал;

2) підвищення продуктивності ланцюга створення цінності - відповідальне використання ресурсів, удосконалення логістики, умов праці, закупівель і взаємодії з постачальниками;

3) розвиток локального середовища - підтримка постачальників, інфраструктури, освіти, зайнятості та інституцій, від яких залежать підприємство і територіальна громада.

Для соціально відповідального маркетингу дана концепція важлива тим, що суспільна користь інтегрується безпосередньо в ринкову пропозицію та процес створення цінності, а не залишається окремою благодійною або іміджевою діяльністю. Суспільні проблеми можуть ставати джерелом інновацій, розвитку нових ринків і формування довгострокових конкурентних переваг.

Водночас концепція спільної цінності не замінює корпоративної соціальної відповідальності. Вона концентрується переважно на ситуаціях, у яких економічні й суспільні результати взаємно посилюються. Проте відповідальність підприємства поширюється і на рішення, які потребують витрат та не створюють безпосередньої комерційної вигоди, зокрема дотримання прав людини, захист уразливих споживачів, відмову від маніпулятивних практик і запобігання негативному впливу.

Розглянуті концепції мають різне призначення у процесі обґрунтування маркетингових рішень. Концепція сталого розвитку допомагає визначити довгострокову прийнятність рішення; потрійний критерій результативності - встановити, які групи результатів необхідно оцінити; концепція спільної цінності - виявити можливості одночасного створення економічної та суспільної користі. Для ефективного застосування вказаних концепцій важливо розуміти, яке практичне питання розв'язує кожна з них і якими додатковими підходами вона має бути доповнена (таблиця 1.6).

Створення спільної цінності слід розглядати як важливий стратегічний

механізм соціально відповідального маркетингу, але не як універсальне вирішення всіх суперечностей між бізнесом і суспільством.

Таблиця 1.6

Практичне значення базових концепцій для обґрунтування маркетингових рішень

Концепція	На яке питання вона відповідає?	Як допомагає маркетинголог?	Чим необхідно доповнити?
Сталий розвиток	Чи є маркетингове рішення прийнятним у довгостроковій перспективі для підприємства, суспільства і довкілля?	Допомагає врахувати використання ресурсів, утворення відходів, доступність продукції, соціальні наслідки та інтереси майбутніх поколінь	Оцінюванням конкретних наслідків, інтересів стейкхолдерів і можливих суперечностей між ними
Потрійний критерій результативності	Які економічні, соціальні та екологічні результати матиме маркетингове рішення?	Дає змогу не обмежувати оцінювання обсягом продажу та прибутком, а враховувати вплив рішення на людей і природне середовище	Визначенням показників, їхньої пріоритетності та порядку дій у разі суперечності між різними результатами
Створення спільної цінності	Як поєднати економічну вигоду підприємства із розв'язанням суспільно значущої проблеми?	Допомагає знаходити нові товари, ринки та способи організації діяльності, які одночасно створюють комерційну й суспільну користь	Правовими й етичними вимогами, оскільки підприємство має бути відповідальним і тоді, коли це не забезпечує безпосередньої економічної вигоди
Комплексне застосування	Як обґрунтувати маркетингове рішення з економічного, соціального, екологічного та етичного поглядів?	Поєднує довгострокову орієнтацію, оцінювання різних результатів і пошук взаємовигідних рішень	Стейкхолдерським аналізом, діалогом із заінтересованими сторонами, розподілом відповідальності, моніторингом і коригуванням рішення

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 7; 17; 21]

Розглянуті концепції відповідають на різні, але взаємопов'язані питання: концепція сталого розвитку визначає довгострокову перспективу та суспільно екологічні межі маркетингових рішень, потрійний критерій результативності - основні виміри оцінювання їхніх наслідків; концепція спільної цінності - стратегічні можливості поєднання економічного результату із суспільною користю. Їх взаємозв'язок у формуванні соціально відповідального маркетингу представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Інтеграція концепцій сталого розвитку, потрійного критерію результативності та спільної цінності в соціально відповідальному маркетингу

Джерело: сформовано автором

Таким чином, розглянуті концепції утворюють не механічну сукупність підходів, а взаємодоповнювальну теоретичну основу соціально відповідального маркетингу. Їх інтеграція дає змогу перейти від фрагментарного врахування окремих суспільних або екологічних питань до системного обґрунтування маркетингових рішень з огляду на їхню довгострокову прийнятність для всіх заінтересованих сторін. Водночас жодна з цих концепцій окремо не визначає повного змісту соціально відповідального маркетингу. Його специфіка виявляється у здатності підприємства узгоджувати ринкові цілі із суспільними очікуваннями, передбачати наслідки власних дій і нести за них відповідальність. Вказане розуміння створює методологічне підґрунтя для подальшого розгляду принципів, функцій та інструментів соціально відповідальної маркетингової

діяльності.

1.3. Система та принципи соціально відповідального маркетингу

1.3.1. Мета, завдання та функції соціально відповідального маркетингу

Розгляд соціально відповідального маркетингу як системи потребує чіткого розмежування його мети, завдань і функцій. Мета визначає загальну спрямованість маркетингової діяльності, завдання конкретизують результати, яких необхідно досягти, а функції відображають основні напрями, за якими соціальна відповідальність реалізується у процесі підготовки, прийняття та оцінювання маркетингових рішень.

Мета соціально відповідального маркетингу полягає у створенні довгострокової цінності для підприємства, споживачів та інших стейкхолдерів шляхом узгодження ринкових цілей із суспільними потребами, етичними вимогами й екологічними обмеженнями, а також у запобіганні або мінімізації негативних наслідків маркетингової діяльності.

Соціально відповідальний маркетинг не заперечує економічних цілей підприємства. Водночас прибутковість, зростання продажу чи посилення ринкових позицій не можуть визнаватися достатніми результатами, якщо вони досягаються через порушення прав споживачів, маніпулювання поведінкою, дискримінаційні практики, недостовірне інформування або перенесення неприйнятних соціальних та екологічних витрат на суспільство.

Досягнення визначеної мети передбачає виконання взаємопов'язаних завдань.

Економічні завдання:

- ➔ виявлення та задоволення обґрунтованих потреб споживачів;
- ➔ створення якісної, безпечної та конкурентоспроможної ринкової пропозиції;
- ➔ забезпечення довгострокової економічної життєздатності підприємства;
- ➔ розвиток відповідальних інновацій і бізнес-моделей;

- ➔ зниження ризиків, пов'язаних із недоброчесними маркетинговими практиками;
- ➔ формування довіри та стійких відносин зі стейкхолдерами.

Економічний складник не зводиться до максимізації короткострокового фінансового результату. Його зміст полягає у створенні такого способу ведення маркетингової діяльності, який підтримує конкурентоспроможність підприємства без руйнування ресурсної, соціальної та репутаційної основ його розвитку.

Соціальні завдання:

- ➔ забезпечення поваги до прав, гідності й автономії споживача;
- ➔ недопущення введення в оману, прихованого тиску та маніпулювання;
- ➔ урахування потреб уразливих і недостатньо представлених груп;
- ➔ сприяння доступності суспільно важливих товарів і послуг;
- ➔ забезпечення справедливих умов ринкового обміну;
- ➔ підтримання змістовного діалогу із заінтересованими сторонами;
- ➔ запобігання негативному впливу маркетингових рішень на добробут людей і громад.

Реалізація соціальних завдань потребує врахування не лише безпосередньої реакції цільових споживачів, а й можливих наслідків для працівників, партнерів, постачальників, територіальних громад та інших груп, яких стосується діяльність підприємства.

Екологічні завдання:

- ➔ урахування екологічних наслідків створення, просування, розподілу, використання й утилізації продукції;
- ➔ сприяння ресурсоефективності та скороченню необґрунтованого споживання ресурсів;
- ➔ зменшення негативного впливу упаковки, логістики та маркетингової інфраструктури;

- ➔ надання споживачам достовірної екологічної інформації;
- ➔ недопущення необґрунтованих або оманливих екологічних тверджень;
- ➔ підтримання відповідальних моделей виробництва і споживання.

Маркетинг не замінює екологічного управління підприємством, проте він впливає на характеристики пропозиції, структуру попиту, способи споживання та зміст комунікацій. В наслідок цього екологічні наслідки мають враховуватися безпосередньо під час прийняття маркетингових рішень.

Організаційно-управлінські завдання:

- ➔ інтеграція соціальних, етичних та екологічних критеріїв у маркетингове планування;
- ➔ установлення відповідальності за прийняті рішення та їхні наслідки;
- ➔ забезпечення узгодженості між задекларованими цінностями і фактичною поведінкою підприємства;
- ➔ визначення показників оцінювання суспільного впливу маркетингової діяльності;
- ➔ моніторинг ризиків і своєчасне коригування практик, що спричиняють небажані наслідки;
- ➔ забезпечення прозорості та підзвітності перед стейкхолдерами.

Виділення організаційно-управлінських завдань має принципове значення, оскільки відповідальність не реалізується автоматично внаслідок проголошення певних цінностей, а потребує відповідних процедур, критеріїв оцінювання, розподілу повноважень і контролю.

Завдання соціально відповідального маркетингу реалізуються через сукупність його функцій.

Аналітична функція - збирання та інтерпретація інформації про потреби споживачів, очікування стейкхолдерів, соціальні й екологічні проблеми, а також ризики та можливі наслідки маркетингових рішень. Її результатом є інформаційно-аналітична основа для відповідального вибору.

Ціннісно-орієнтувальна функція - визначення етичних і суспільних

орієнтирів маркетингової діяльності та встановлення меж допустимих способів досягнення ринкових цілей. Вона дає змогу оцінювати не лише ефективність рішення, а й його прийнятність.

Інтеграційна функція - включення критеріїв відповідальності у дослідження ринку, сегментування, позиціонування, розроблення товару, ціноутворення, розподіл і маркетингові комунікації. Завдяки цій функції відповідальність перетворюється з окремої ініціативи на наскрізну характеристику маркетингової діяльності.

Комунікаційна функція - забезпечення достовірного інформування, двостороннього діалогу та зворотного зв'язку зі стейкхолдерами. Її зміст не обмежується поширенням повідомлень про соціальні ініціативи підприємства, а передбачає зрозуміле розкриття істотних характеристик пропозиції, ризиків і наслідків споживчого вибору.

Соціальна функція - спрямування маркетингових рішень на повагу до прав людини, захист інтересів споживачів, підтримання справедливості, доступності та інклюзивності. Вона також передбачає виявлення груп, які можуть зазнавати непропорційного негативного впливу.

Екологічна функція - урахування впливу маркетингових рішень на використання природних ресурсів, утворення відходів, моделі споживання та стан довкілля. Її реалізація потребує оцінювання не лише окремих «екологічних» характеристик товару, а всього контексту його створення, використання й утилізації.

Контрольно-коригувальна функція - зіставлення задекларованих зобов'язань із фактичними результатами, виявлення негативних наслідків і внесення необхідних змін до маркетингової діяльності. Контроль у цьому випадку має охоплювати не лише дотримання встановлених процедур, а й реальний вплив на стейкхолдерів та довкілля.

Між метою, завданнями і функціями соціально відповідального маркетингу існує послідовний зв'язок: мета визначає бажаний суспільно й економічно прийнятний результат → завдання конкретизують, що саме

необхідно забезпечити → функції показують, за допомогою яких напрямів діяльності цього результату досягають.

Водночас зв'язок між завданнями і функціями соціально відповідального маркетингу не має характеру простої відповідності «одне завдання - одна функція». Реалізація кожної групи завдань потребує одночасного застосування декількох функцій: збирання та аналізу інформації, визначення меж прийнятної поведінки, інтеграції критеріїв відповідальності в маркетингові процеси, взаємодії зі стейкхолдерами, а також контролю фактичних результатів. Тому функції утворюють взаємопов'язаний механізм, за допомогою якого економічні, соціальні, екологічні й організаційно-управлінські завдання трансформуються у конкретні маркетингові рішення та результати. Зазначений взаємозв'язок розкрито в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Взаємозв'язок завдань і функцій соціально відповідального маркетингу

Група завдань	Функції, що забезпечують їх реалізацію	Як це виявляється у маркетинговій діяльності	Практичний результат
Економічні	Аналітична; ціннісно-орієнтовальна; інтеграційна; контроль-коригувальна	Дослідження обґрунтованих потреб; створення якісної та безпечної пропозиції; оцінювання економічних і репутаційних ризиків; коригування неефективних або недоброчесних практик	Довгострокова економічна життєздатність підприємства, конкурентоспроможність і стійкі відносини зі стейкхолдерами
Соціальні	Аналітична; ціннісно-орієнтовальна; комунікаційна; соціальна; контроль-коригувальна	Виявлення груп, на які впливає рішення; захист прав споживачів; забезпечення доступності й недискримінації; діалог із заінтересованими сторонами; оцінювання соціальних наслідків	Справедливіші умови обміну, захист уразливих груп, зниження соціальних ризиків і зміцнення довіри
Екологічні	Аналітична; інтеграційна; комунікаційна; екологічна; контроль-коригувальна	Урахування екологічного впливу продукції, упаковки, логістики та споживання; надання перевіреної екологічної інформації; моніторинг і зменшення негативних наслідків	Рациональніше використання ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та підтримання відповідального споживання
Організаційно-управлінські	Ціннісно-орієнтовальна; інтеграційна; комунікаційна; контроль-коригувальна	Закріплення критеріїв відповідальності у плануванні; розподіл повноважень; узгодження дій підрозділів; установлення показників; моніторинг, звітування і коригування діяльності	Системне включення соціальної відповідальності у процес прийняття маркетингових рішень, прозорість і підзвітність підприємства

Джерело: сформовано автором

Отже, цільова спрямованість соціально відповідального маркетингу полягає у забезпеченні довгострокової цінності за умови належного врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків. Його завдання переводять цю спрямованість у площину конкретних результатів, а функції забезпечують її практичну реалізацію. Подальше розкриття системи потребує визначення її суб'єктів, об'єктів і рівнів, між якими розподіляються відповідальність, вплив та можливості прийняття маркетингових рішень.

1.3.2. Суб'єкти, об'єкти та рівні соціально відповідального маркетингу

Соціально відповідальний маркетинг функціонує як відкрита система, у межах якої взаємодіють підприємства, споживачі, партнери, державні й суспільні інституції. Учасники цієї системи мають неоднакові повноваження, інтереси та можливості впливу. Одні безпосередньо приймають маркетингові рішення, інші забезпечують їх реалізацію, установлюють нормативні обмеження, представляють інтереси суспільних груп або зазнають наслідків відповідної діяльності.

Для розкриття структури соціально відповідального маркетингу необхідно розмежовувати три взаємопов'язані категорії:

👉 *суб'єкти* - учасники, які приймають, реалізують, регулюють або оцінюють маркетингові рішення;

👉 *об'єкти* - рішення, процеси, відносини та наслідки, на які спрямовується відповідальне управління;

👉 *рівні* - масштаби функціонування системи, у межах яких формуються відповідні взаємодії та проявляються їх результати.

1. Суб'єкти соціально відповідального маркетингу

Суб'єктами соціально відповідального маркетингу є фізичні особи, організації та суспільні інституції, які беруть участь у формуванні, реалізації, регулюванні або оцінюванні маркетингової діяльності та її наслідків.

Поняття суб'єкта соціально відповідального маркетингу не слід повністю ототожнювати з поняттям стейкхолдера. До стейкхолдерів належать усі сторони, які впливають на діяльність підприємства або зазнають її впливу. Суб'єктами у

більш вузькому значенні є ті учасники, які мають певну здатність діяти: приймати рішення, установлювати правила, представляти інтереси, здійснювати контроль або ініціювати зміни. Отже, коло стейкхолдерів може бути ширшим за коло безпосередніх носіїв маркетингових повноважень.

Залежно від характеру участі в системі доцільно виділяти основних, залучених, інституційно-регуляторних і суспільно-представницьких суб'єктів.

Основні суб'єкти. Основними суб'єктами є підприємства та інші організації, які формують ринкову пропозицію і приймають маркетингові рішення. Вони визначають цільові ринки, характеристики товарів і послуг, способи ціноутворення, канали розподілу, зміст маркетингових комунікацій та порядок використання інформації про споживачів.

Провідна роль підприємства зумовлена тим, що воно володіє ресурсами та управлінськими повноваженнями; обирає допустимі способи досягнення маркетингових цілей; отримує економічні результати від реалізації прийнятих рішень; має можливість прогнозувати, попереджати або мінімізувати негативні наслідки та визначає процедури контролю та коригування маркетингової діяльності.

Саме тому підприємство несе первинну відповідальність за якість і безпечність пропозиції, достовірність повідомлень, справедливість умов обміну, захист споживчих даних та відповідність між задекларованими цінностями і фактичною поведінкою.

При цьому суб'єктом відповідальності є не лише маркетинговий підрозділ. Формування ринкової пропозиції потребує участі керівництва, розробників продукції, фахівців із маркетингових досліджень, збуту, логістики, комунікацій, сервісного обслуговування та інших функціональних ланок. Тому соціально відповідальний маркетинг передбачає внутрішню узгодженість рішень у всьому процесі створення й надання цінності.

Залучені суб'єкти. До залучених суб'єктів належать споживачі, працівники, постачальники, посередники, підрядники та інші партнери підприємства. Вони беруть участь у створенні, просуванні, наданні та

використанні ринкової пропозиції, а отже, можуть як впливати на маркетингові рішення, так і зазнавати їхніх наслідків.

Особливе місце серед них посідають споживачі. У соціально відповідальному маркетингу споживач розглядається не як пасивний об'єкт комунікаційного впливу, а як повноправний учасник ринкової взаємодії. Повага до його автономії передбачає надання істотної та зрозумілої інформації, можливість усвідомленого вибору, захист персональних даних, доступ до механізмів звернення і відшкодування, а також недопущення використання поведінкової, інформаційної або соціальної вразливості.

Водночас визнання активної ролі споживача не означає перенесення на нього відповідальності за недоліки продукції або недоброчесність підприємства. Споживач не завжди володіє професійними знаннями, повною інформацією та можливістю оцінити віддалені наслідки придбання або використання товару. Тому підприємство зберігає відповідальність за безпечність пропозиції та прийнятність застосованих способів впливу.

Працівники, постачальники, посередники і підрядники забезпечують практичну реалізацію маркетингових рішень. Від умов їх діяльності залежать якість продукції, достовірність заявлених характеристик, дотримання трудових прав, походження ресурсів та суспільна прийнятність ланцюга створення цінності. Передання окремих операцій зовнішнім виконавцям не звільняє підприємство від відповідальності, якщо воно визначає відповідні вимоги, контролює процес або отримує вигоду від неналежної практики.

Інституційно-регуляторні суб'єкти. Інституційно-регуляторними суб'єктами є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, уповноважені регуляторні установи та організації професійного саморегулювання. Вони формують нормативне середовище маркетингової діяльності, установлюють обов'язкові або професійно визнані вимоги та контролюють їх дотримання.

Їх вплив охоплює захист прав споживачів і конкуренції; вимоги до безпечності та якості продукції; регулювання реклами й інших комунікацій;

захист персональних даних; правила екологічного та соціального маркування, а також припинення недобросовісних ринкових практик.

Правове регулювання визначає мінімально допустимі межі ринкової поведінки. Проте соціальна відповідальність не вичерпується формальним дотриманням законодавства. Правові норми не завжди встигають охопити нові технології, цифрові способи впливу та складні етичні ситуації. Через це відповідальне рішення має оцінюватися не тільки з позиції його законності, а й з погляду справедливості, прозорості та можливих наслідків.

Суспільно-представницькі суб'єкти. До суспільно-представницьких суб'єктів належать громадські організації, територіальні громади, професійні об'єднання, наукові й освітні установи, експертні спільноти, медіа та міжнародні організації.

Вони виявляють суспільно значущі проблеми; представляють інтереси окремих груп; розробляють рекомендації та професійні стандарти; проводять незалежні дослідження й оцінювання; забезпечують громадський контроль; організовують діалог між бізнесом, державою та суспільством.

Значення таких суб'єктів особливо зростає, коли окремі групи не мають достатніх ресурсів для безпосереднього захисту своїх інтересів. Громадські й експертні інституції можуть виявляти наслідки, які не відображаються у фінансовій звітності підприємства: дискримінаційний вплив, погіршення доступності суспільно важливих товарів, інформаційну вразливість споживачів, шкоду для громад або негативні екологічні ефекти.

Отже, суб'єктна структура соціально відповідального маркетингу визначається не лише участю в ринковому обміні, а й можливістю приймати рішення, представляти інтереси, установлювати вимоги та впливати на суспільні наслідки маркетингової діяльності.

2. Об'єкти соціально відповідального маркетингу

Об'єктами соціально відповідального маркетингу є маркетингові рішення, процеси, відносини та їхні економічні, соціальні й екологічні наслідки, щодо яких здійснюються відповідальне планування, реалізація, оцінювання та

коригування.

Людину або суспільну групу в цьому контексті некоректно розглядати лише як «об'єкт впливу». Споживачі, працівники та громади є носіями прав, інтересів і власної здатності до дії. Об'єктом відповідального управління виступають передусім рішення й практики підприємства, які стосуються цих груп.

У структурі об'єктів доцільно виділити чотири взаємопов'язані складники.

1. Маркетингові рішення. До них належать вибір цільових сегментів, формування асортименту, визначення характеристик і позиціонування продукції, установлення цін, вибір каналів розподілу, розроблення комунікацій та використання даних. На рівні маркетингового рішення визначається, чиї інтереси будуть ураховані, які ризики визнаватимуться суттєвими та які способи впливу вважатимуться допустимими.

2. Маркетингові процеси. Вони охоплюють дослідження потреб, збирання й опрацювання інформації, створення пропозиції, комунікацію, доставку та обмін цінністю, післяпродажну взаємодію і моніторинг результатів. Відповідальність стосується не лише кінцевого товару або повідомлення, а й способу їх створення та виведення на ринок.

3. Маркетингові відносини. До них належить взаємодія підприємства зі споживачами, працівниками, постачальниками, партнерами, державними органами та громадами. Відповідальному оцінюванню підлягають справедливість умов обміну, повнота інформації, співвідношення можливостей сторін, розподіл вигід і ризиків, дотримання домовленостей та доступність механізмів захисту законних інтересів.

4. Наслідки маркетингової діяльності. Вони можуть бути безпосередніми й опосередкованими, коротко- та довгостроковими, позитивними й негативними. До них належать зміни у споживчій поведінці, доступності товарів і послуг, добробуті окремих груп, використанні природних ресурсів, утворенні відходів, інформаційному середовищі та розвитку територіальних громад.

Принциповим є те, що відповідальність не завершується в момент

продажу. Якщо наслідки маркетингового рішення передбачувано виникають під час використання, обслуговування або утилізації продукції, вони також належать до предметного поля соціально відповідального маркетингу.

Взаємозв'язок об'єктів доцільно представити як наступну послідовність:

*маркетингове рішення → процес його реалізації → відносини зі
стейкхолдерами → фактичні наслідки.*

Такий підхід запобігає звуженню відповідальності до оцінювання окремої рекламної кампанії або соціальної ініціативи й орієнтує на аналіз цілісної маркетингової діяльності.

3. Рівні соціально відповідального маркетингу

Рівні соціально відповідального маркетингу характеризують масштаб, у межах якого приймаються рішення, виникають наслідки та застосовуються механізми відповідальності. За цим критерієм розрізняють мікро-, мезо- та макрорівень.

Мікрорівень охоплює діяльність окремого підприємства та сферу його безпосередньої взаємодії зі стейкхолдерами. На цьому рівні формуються маркетингові цілі й стратегії, приймаються рішення щодо товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, встановлюються внутрішні стандарти, розподіляються повноваження й контролюються результати.

Мікрорівень є первинною площиною практичної реалізації відповідальності, оскільки саме тут загальні суспільні вимоги перетворюються на конкретні управлінські рішення. Основними критеріями оцінювання є відповідність між заявленими цінностями та фактичною поведінкою, належне врахування інтересів стейкхолдерів і здатність підприємства коригувати власну діяльність.

Мезорівень охоплює галузі, товарні ринки, професійні мережі, територіальні бізнес-екосистеми та ланцюги створення цінності. На цьому рівні формуються галузеві стандарти, правила співпраці, вимоги до постачальників і типові моделі ринкової поведінки.

Мезорівневий аналіз дає змогу виявити проблеми, які не можуть бути

пояснені або усунені діями одного підприємства. До них належать системні інформаційні асиметрії, поширені недоброчесні практики, сукупний екологічний вплив, нерівні умови співпраці у ланцюгах постачання та відсутність єдиних стандартів розкриття інформації. Розв'язання таких проблем потребує міжорганізаційної координації, галузевого саморегулювання, партнерства та узгоджених вимог до учасників ринку.

Макрорівень охоплює національну економіку, суспільство, державні інституції та міжнародне середовище. На ньому формуються законодавчі вимоги, суспільні пріоритети, державна політика у сфері конкуренції й захисту споживачів, а також міжнародні норми відповідальної поведінки.

Макрорівень визначає загальні інституційні межі маркетингової діяльності та дає змогу оцінювати її сукупний вплив на структуру виробництва і споживання, суспільний добробут, нерівність та стан довкілля. На цьому рівні окремі маркетингові практики розглядаються як частина ширших економічних і суспільних процесів.

Розмежування рівнів не означає їх ізольованості. Між ними існує двосторонній зв'язок. Правові норми та суспільні очікування макрорівня впливають на галузеві стандарти й поведінку підприємств. Водночас поширення нових практик на рівні окремих підприємств може змінювати правила функціонування ринку, очікування споживачів і напрями державного регулювання.

Взаємодія суб'єктів, об'єктів і рівнів соціально відповідального маркетингу формує цілісну систему, в якій кожне маркетингове рішення одночасно є результатом управлінського вибору підприємства, елементом галузевої практики та об'єктом суспільно-інституційного впливу. Тому відповідальність не може локалізуватися в межах окремого підрозділу, етапу маркетингового процесу чи групи стейкхолдерів. Вона виникає у взаємозв'язку повноважень суб'єктів, змісту прийнятих рішень, характеру відносин між учасниками та фактичних економічних, соціальних і екологічних наслідків. Системну логіку цієї взаємодії, включаючи механізм розподілу відповідальності

та зворотного коригування маркетингових рішень, узагальнено на рис. 1.5.

Отже, соціально відповідальний маркетинг доцільно розглядати як відкриту багатосуб'єктну та багаторівневу систему, у якій маркетингові рішення пов'язуються з характером відносин між учасниками та фактичними суспільними наслідками. Визначення суб'єктів дає змогу встановити носіїв повноважень і відповідальності, виокремлення об'єктів - окреслити предмет відповідального управління, а розмежування рівнів - визначити масштаб виникнення проблем і належні механізми їх розв'язання. Нормативну основу функціонування цієї системи утворюють принципи соціально відповідального маркетингу, які визначають вимоги до прийнятності рішень і поведінки її учасників.

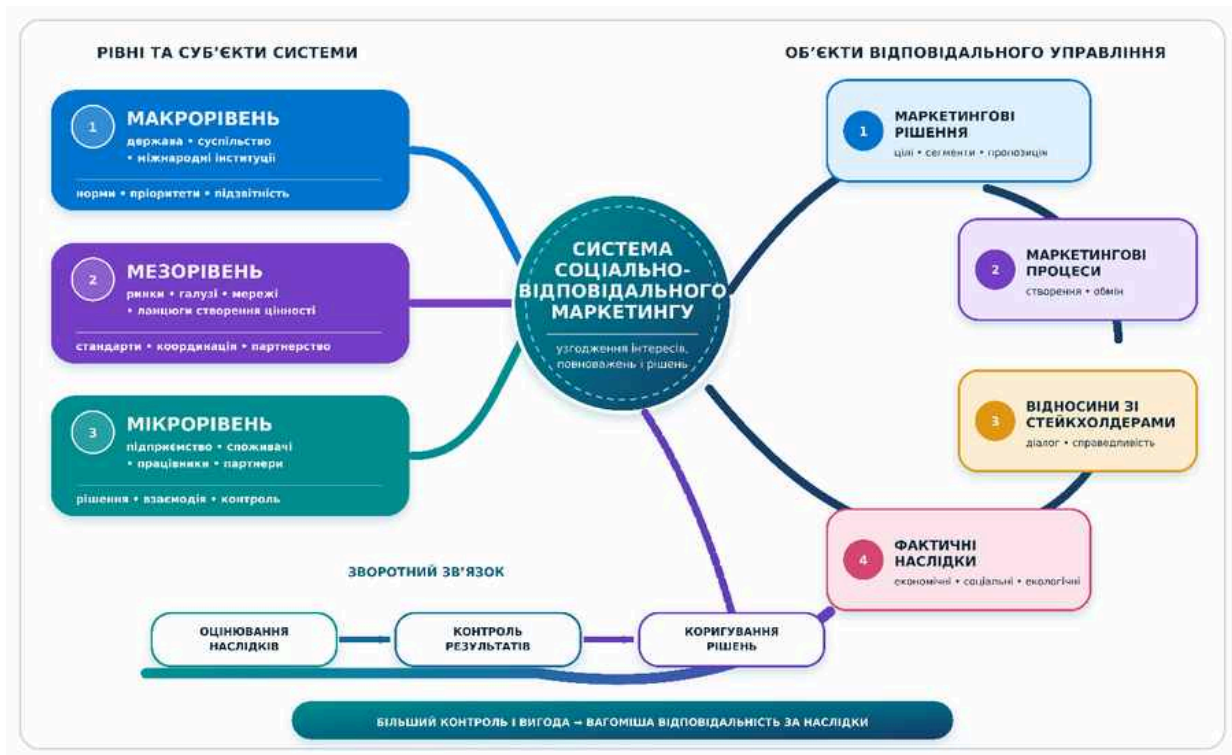


Рис. 1.5. Багаторівнева система соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

1.3.3. Принципи та складові соціально відповідального маркетингу

Визначення мети, функцій, суб'єктів, об'єктів і рівнів соціально відповідального маркетингу розкриває його системну будову, однак не встановлює вимог до прийнятності рішень і поведінки учасників. Такі вимоги

визначають принципи соціально відповідального маркетингу як фундаментальні положення, якими підприємство має керуватися під час обґрунтування, прийняття, реалізації та оцінювання маркетингових рішень.

Необхідність розгляду принципів зумовлена тим, що економічно результативне та формально законне рішення не завжди є етично виправданим, соціально справедливим або екологічно прийнятним. Крім того, інтереси стейкхолдерів можуть не збігатися, а наслідки маркетингової діяльності - виходити за межі безпосередньої взаємодії підприємства зі споживачем. Принципи дають змогу встановити межі допустимої поведінки, виявити можливі ризики, узгодити вимоги до різних маркетингових процесів та оцінити відповідність між задекларованими цінностями і фактичними діями підприємства.

За змістовою спрямованістю принципи соціально відповідального маркетингу доцільно об'єднати у три взаємопов'язані групи:

- 1) нормативно-етичні, що визначають загальні межі допустимої маркетингової поведінки;
- 2) інформаційно-стейкхолдерські, що регулюють інформаційну взаємодію та врахування інтересів заінтересованих сторін;
- 3) стратегічно-результативні, що орієнтують маркетингову діяльність на довгострокову цінність і фактичні наслідки.

1. Нормативно-етичні принципи

До нормативно-етичних належать принципи законності, етичності та відповідальності, що визначають базові вимоги до мети, засобів і наслідків маркетингової діяльності.

Принцип законності передбачає відповідність маркетингових рішень вимогам законодавства щодо конкуренції, реклами, захисту прав споживачів, безпечності продукції, персональних даних, інтелектуальної власності та охорони довкілля. Законність становить необхідний мінімум відповідальної поведінки, але не вичерпує її змісту, оскільки формально дозволене рішення також може бути несправедливим або маніпулятивним.

Приклад: підприємство, яке використовує персональні дані для формування індивідуальних пропозицій, повинно мати законні підстави для їх опрацювання та зрозуміло повідомляти споживачеві мету такого використання.

Принцип етичності вимагає чесності, доброчесності, справедливості, поваги до людської гідності й автономії споживчого вибору. Маркетингова діяльність не повинна ґрунтуватися на обмані, прихованому тиску, дискримінації або використанні інформаційної та поведінкової вразливості споживача.

Приклад: інтернет-магазин не повинен застосовувати неправдивий таймер зворотного відліку або недостовірне повідомлення про останню одиницю товару для штучного прискорення покупки.

Принцип відповідальності означає обов'язок підприємства передбачати можливі наслідки власних рішень, запобігати негативному впливу та коригувати практики, які завдають шкоди стейкхолдерам або довкіллю. Обсяг відповідальності залежить від повноважень суб'єкта, ступеня його контролю над рішенням та отриманої вигоди.

Приклад: передання рекламної кампанії зовнішній агенції не звільняє підприємство від відповідальності за оманливе повідомлення, яке воно погодило або поширення якого економічно стимулювало.

2. Інформаційно-стейкхолдерські принципи

До цієї групи належать прозорість і підзвітність, достовірність, орієнтація на стейкхолдерів, соціальна справедливість та інклюзивність. Вони визначають вимоги до якості інформації, характеру взаємодії та врахування законних інтересів сторін.

Принцип прозорості та підзвітності передбачає надання істотної, своєчасної та зрозумілої інформації про характеристики пропозиції, умови обміну, ризики та результати діяльності. Підзвітність виявляється у готовності підприємства пояснювати рішення, реагувати на обґрунтовані звернення, визнавати недоліки та вживати коригувальних заходів.

Приклад: під час оформлення цифрової підписки споживач має одразу бачити її повну вартість, умови автоматичного продовження та порядок скасування.

Принцип достовірності вимагає відповідності маркетингових тверджень фактичним характеристикам продукції та наявності належного підтвердження. Неприпустимими є неправдиві відомості, необґрунтовані узагальнення, двозначні формулювання та замовчування істотних обмежень.

Приклад: виробник не повинен називати упаковку «повністю екологічною», якщо перероблюваною є лише окрема її частина. Коректним є зазначення конкретної характеристики та умов перероблення.

Принцип орієнтації на стейкхолдерів передбачає виявлення сторін, яких стосуються маркетингові рішення, оцінювання суттєвості їхніх інтересів і підтримання змістовного діалогу. Особливої уваги потребують групи, що можуть зазнати істотного впливу, але мають обмежені можливості представляти власні інтереси.

Приклад: переходячи на цифрове обслуговування, підприємство має оцінити, чи не обмежить це доступ до послуги для споживачів, які не мають відповідних пристроїв або цифрових навичок.

Орієнтація на стейкхолдерів не означає автоматичного виконання всіх вимог. Підприємство має враховувати обґрунтованість очікувань, масштаб можливого впливу, уразливість заінтересованої сторони та власну спроможність запобігти негативним наслідкам.

Принцип соціальної справедливості та інклюзивності вимагає недопущення необґрунтованої дискримінації та непропорційного перенесення ризиків або витрат на окремі суспільні групи. Інклюзивність передбачає врахування різноманітності потреб і можливостей споживачів, а також забезпечення інформаційної, фізичної та цифрової доступності пропозиції.

Приклад: інтернет-магазин може забезпечити сумісність сайту з програмами екранного доступу, зрозумілу навігацію та текстові описи зображень товарів.

Інклюзивність не повинна зводитися до символічного представлення різноманітності в рекламі. Вона має виявлятися у характеристиках товару, умовах придбання, доступності обслуговування та реальному ставленні до споживачів.

3. Стратегічно-результативні принципи

До стратегічно-результативних належать екологічна обґрунтованість, довгострокова орієнтація та узгодження комерційних і суспільних інтересів. Вони розширюють оцінювання маркетингового рішення за межі його безпосереднього економічного результату.

Принцип екологічної обґрунтованості передбачає врахування впливу маркетингових рішень на використання ресурсів, характеристики упаковки, транспортування, тривалість експлуатації продукції, утворення відходів та можливості повторного використання або утилізації.

Оцінювати необхідно не окрему позитивну характеристику, а сукупний вплив рішення. Зменшення одного виду негативного впливу не повинно спричиняти його перенесення на інший етап життєвого циклу продукції.

Приклад: скорочення кількості пакувального матеріалу є обґрунтованим лише за умови, що воно не погіршує захист товару та не збільшує кількість пошкодженої продукції і відходів.

Принцип довгострокової орієнтації означає врахування не лише поточних продажів і прибутку, а й майбутніх економічних, соціальних, репутаційних та екологічних наслідків. Важливим критерієм є те, чи залишатиметься рішення прийнятним у разі його систематичного та масштабного застосування.

Приклад: надмірне використання нав'язливих повідомлень може короткостроково збільшити відвідуваність сайту, але з часом спричинити втрату довіри та відмову споживачів від комунікації.

Принцип узгодження комерційних і суспільних інтересів передбачає створення економічної та споживчої цінності без перенесення неприйнятних соціальних або екологічних витрат на інших стейкхолдерів. Йдеться не про заперечення прибутку, а про суспільно прийнятні способи його отримання.

Приклад: запровадження багаторазової упаковки може зменшити використання ресурсів, скоротити обсяг відходів і водночас підтримати довгострокову взаємодію підприємства зі споживачами.

Повне узгодження інтересів можливе не завжди. В окремих ситуаціях відповідальна поведінка потребує додаткових витрат, обмеження способів стимулювання попиту або відмови від прибуткової, але суспільно неприйнятної

практики.

Отже, нормативно-етичні принципи визначають межі допустимої маркетингової поведінки; інформаційно-стейкхолдерські - вимоги до взаємодії та врахування інтересів; стратегічно-результативні - критерії оцінювання довгострокових результатів і фактичного впливу.

Принципи та складові соціально відповідального маркетингу є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Принципи визначають, як повинні прийматися і реалізовуватися маркетингові рішення, а складові - у яких сферах має забезпечуватися відповідальність.

До основних складових належать економічна, соціальна, екологічна та управлінська.

1. *Економічна складова* охоплює створення споживчої цінності, якість і безпечність пропозиції, обґрунтованість ціноутворення, конкурентоспроможність, інноваційність та довгострокову життєздатність підприємства. Економічний результат має досягатися без використання недоброчесних практик і перекладання непропорційних витрат на інших учасників.

2. *Соціальна складова* характеризує вплив маркетингової діяльності на права, добробут і можливості людей. Вона охоплює захист споживачів, справедливість умов обміну, інклюзивність, недискримінаційне ставлення та врахування інтересів працівників, партнерів і територіальних громад.

3. *Екологічна складова* відображає вплив ринкової пропозиції та маркетингових процесів на природні ресурси й довкілля. До неї належать характеристики продукції, упаковка, логістика, тривалість використання, ремонтпридатність, утворення відходів і поводження з продукцією після завершення експлуатації.

4. *Управлінська складова* забезпечує інтеграцію відповідальності у процеси прийняття рішень. Вона включає розподіл повноважень, установлення внутрішніх стандартів, виявлення ризиків, взаємодію зі стейкхолдерами, визначення показників, моніторинг результатів, підзвітність і коригування

діяльності.

Управлінська складова має інтеграційне значення. Без відповідних процедур економічні, соціальні та екологічні вимоги можуть залишитися деклараціями, які не впливають на фактичні маркетингові рішення.

Практичне значення принципів розкривається через їх застосування до всіх складових соціально відповідального маркетингу. Принципи не утворюють окремого напрямку діяльності, а встановлюють наскрізні вимоги до економічних, соціальних, екологічних та управлінських рішень. Взаємозв'язок між принципами і складовими системи узагальнено в таблиці 1.8.

Представлений у таблиці 1.8 взаємозв'язок принципів і складових набуває практичного значення під час комплексної перевірки маркетингового рішення. Така перевірка не повинна обмежуватися встановленням його законності або прогнозуванням економічної результативності. Необхідно послідовно оцінити етичну прийнятність рішення, якість інформаційної взаємодії, урахування інтересів стейкхолдерів, можливі соціальні й екологічні наслідки, а також наявність управлінських процедур, необхідних для контролю фактичних результатів.

Таблиця 1.8

Взаємозв'язок груп принципів і складових соціально відповідального маркетингу

Групи принципів	Економічна складова	Соціальна складова	Екологічна складова	Управлінська складова
Нормативно-етичні	Прийнятні способи одержання економічного результату	Дотримання прав, гідності та справедливості	Недопущення необґрунтованої екологічної шкоди	Визначення меж поведінки та носіїв відповідальності
Інформаційно-стейкхолдерські	Прозорість ціни, умов обміну та споживчої цінності	Діалог, інклюзивність і захист інтересів стейкхолдерів	Достовірність екологічної інформації	Розкриття інформації, підзвітність і зворотний зв'язок
Стратегічно-результативні	Довгострокова життєздатність підприємства	Створення суспільної цінності	Урахування життєвого циклу та ресурсних обмежень	Інтеграція вимог, моніторинг і коригування рішень

Джерело: сформовано автором

Результати перевірки можуть обґрунтовувати прийняття рішення,

необхідність його доопрацювання або відмову від реалізації, якщо виявлені ризики неможливо усунути чи зменшити до прийнятного рівня. Відповідна логіка комплексного оцінювання маркетингового рішення представлена на рис. 1.6.

Як показано на рис. 1.6, соціальна відповідальність виконує функцію наскрізного механізму обґрунтування маркетингового рішення, а не додаткової перевірки після його прийняття. Рішення може бути визнане відповідальним лише за умови одночасного дотримання нормативно-етичних вимог, урахування інтересів стейкхолдерів, прийнятності очікуваних наслідків і наявності належного управлінського забезпечення. Виявлення недоліків передбачає не формальне погодження рішення, а його коригування або відхилення, якщо відповідні ризики неможливо зменшити до прийнятного рівня.



Рис. 1.6. Логіка комплексної перевірки маркетингового рішення за критеріями соціальної відповідальності

Джерело: сформовано автором

Таким чином, принципи соціально відповідального маркетингу визначають вимоги до прийняття та реалізації маркетингових рішень, а його економічна, соціальна, екологічна та управлінська складові - основні сфери

застосування цих вимог. Для практичного оцінювання маркетингової діяльності важливо враховувати їх у взаємозв'язку: перевіряти законність та етичність рішення, достовірність інформації, дотримання інтересів стейкхолдерів, довгострокові наслідки й наявність належних процедур контролю. Такий підхід дає змогу відрізнити системну соціальну відповідальність від окремих декларацій або ситуативних ініціатив підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Соціально відповідальний маркетинг являє собою засновану на етичних принципах і врахуванні інтересів стейкхолдерів концепцію маркетингової діяльності, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних вимог у процеси створення, комунікації, надання та обміну цінністю. Його визначальною ознакою є відповідальність підприємства не лише за зміст маркетингових рішень, а й за їх фактичні наслідки для споживачів, інших стейкхолдерів, суспільства та довкілля.

2. Соціально відповідальний маркетинг не слід ототожнювати із соціальним маркетингом, благодійністю, корпоративною соціальною відповідальністю, екологічним маркетингом або окремими комунікаційними ініціативами. Його специфіка полягає у наскрізному включенні відповідальності в маркетингові цілі, дослідження потреб, формування ринкової пропозиції, ціноутворення, розподіл, комунікації та оцінювання результатів.

3. Теоретичну основу соціально відповідального маркетингу утворюють взаємодоповнюючі положення стейкхолдерського підходу, корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, потрібного критерію результативності та створення спільної цінності. Вони визначають коло сторін, перед якими виникає відповідальність, часові та суспільно-екологічні межі маркетингових рішень, основні виміри їх результативності та можливості поєднання економічної цінності із суспільною користю.

4. Соціально відповідальний маркетинг функціонує як відкрита багатосуб'єктна та багаторівнева система, що охоплює підприємства,

споживачів, партнерів, державні й суспільні інституції. Об'єктами відповідального управління є маркетингові рішення, процеси, відносини та їхні наслідки, а взаємодія на мікро-, мезо- та макрорівнях забезпечує зв'язок між діяльністю окремого підприємства, галузевими практиками та загальними суспільними вимогами.

5. Принципи законності, етичності, відповідальності, прозорості, підзвітності, достовірності, стейкхолдерської орієнтації, соціальної справедливості, інклюзивності, екологічної обґрунтованості та довгострокової спрямованості визначають межі прийнятної маркетингової поведінки. Їх практичне застосування в економічній, соціальній, екологічній та управлінській складових дає змогу перейти від декларативних намірів до системного обґрунтування, контролю й коригування маркетингових рішень.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає сутність соціально відповідального маркетингу та які його визначальні ознаки?
2. Чим соціально відповідальний маркетинг відрізняється від соціального маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності, благодійності та екологічного маркетингу?
3. Яку роль соціально відповідальний маркетинг виконує в діяльності сучасного підприємства?
4. Як стейкхолдерський підхід розширює традиційне розуміння суб'єктів і результатів маркетингової діяльності?
5. Яке значення для соціально відповідального маркетингу мають концепції сталого розвитку, потрійного критерію результативності та створення спільної цінності?
6. У чому полягають мета та основні завдання соціально відповідального маркетингу та через які функції вони реалізуються?
7. Хто належить до основних, залучених, інституційно-регуляторних і суспільно-представницьких суб'єктів соціально відповідального маркетингу?
8. Що є об'єктами соціально відповідального маркетингу та як пов'язані маркетингові рішення, процеси, відносини зі стейкхолдерами та фактичні наслідки?
9. Чим відрізняються мікро-, мезо- та макрорівні соціально відповідального маркетингу і як вони взаємодіють між собою?
10. Які принципи та складові утворюють нормативно-функціональну основу соціально відповідального маркетингу і як вони застосовуються під час оцінювання конкретного маркетингового рішення?

**ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ**

1. Чи може маркетингова діяльність вважатися соціально відповідальною, якщо вона повністю відповідає законодавству, але викликає обґрунтовані етичні заперечення?
2. Чи є соціально відповідальний маркетинг самостійною маркетинговою концепцією, чи його доцільніше розглядати як нормативний складник сучасного маркетингу?
3. Де проходить межа між соціально відповідальним маркетингом і використанням суспільно значущої проблематики переважно з комунікаційною або репутаційною метою?
4. Чи може підприємство одночасно максимізувати економічний результат і повною мірою враховувати соціальні та екологічні інтереси? У яких ситуаціях між цими цілями виникають принципові суперечності?
5. Інтереси яких стейкхолдерів повинні мати пріоритет, якщо неможливо одночасно задовольнити очікування споживачів, працівників, власників, партнерів і територіальної громади?
6. Чи можна звести економічні, соціальні та екологічні результати маркетингової діяльності до єдиного інтегрального показника без втрати їх змісту?
7. Чи повинно підприємство відмовитися від законної та прибуткової маркетингової практики, якщо її довгострокові суспільні наслідки можуть бути негативними, але не піддаються точному вимірюванню?
8. Якою мірою підприємство має відповідати за недоброчесні дії рекламних агенцій, цифрових платформ, постачальників та інших партнерів у ланцюгу створення цінності?
9. Як забезпечити прозорість і підзвітність маркетингової діяльності, не порушуючи комерційної таємниці, конфіденційності даних і законних інтересів підприємства?
10. Який рівень, мікро-, мезо- чи макрорівень, має визначальне значення для розвитку соціально відповідального маркетингу: добровільні рішення підприємств, галузеве саморегулювання чи державне регулювання?

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ****«Перевірка маркетингового рішення на соціальну відповідальність»****Ситуація:**

Компанія планує запустити сервіс доставки побутових товарів у багаторазовій упаковці та використати рекламне повідомлення: «Нуль відходів - вигідно для вас і безпечно для планети».

Відомо, що:

- повного оцінювання екологічного впливу сервісу ще не проведено;
- частина упаковки не повертається споживачами;
- персональні знижки визначаються на основі даних про покупки та місцезнаходження користувачів;
- сервіс доступний лише через мобільний застосунок;
- для збереження низької ціни постачальникам запропоновано зменшити відпускну вартість продукції.

Завдання:

1. Визначте основних стейкхолдерів маркетингового рішення.
2. Установіть, яких принципів соціально відповідального маркетингу дотримано, дотримано частково або порушено.

3. Визначте по одному можливому наслідку рішення за трьома складовими: економічною, соціальною, екологічною.

4. Оберіть одну з альтернатив:

- запустити сервіс без змін;
- запустити після доопрацювання;
- відкласти запуск.

5. Запропонуйте три необхідні зміни та сформулюйте достовірніший варіант рекламного повідомлення.

Очікуваний результат: Підготуйте стислий висновок обсягом до однієї сторінки, у якому обґрунтуйте обрану альтернативу фактами із ситуації та положеннями розділу.

Важливо: завдання не має єдиної правильної відповіді. Оцінюється вміння застосовувати поняття і принципи соціально відповідального маркетингу, виявляти суперечності та аргументовано вдосконалювати маркетингове рішення.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яке визначення найповніше розкриває зміст соціально відповідального маркетингу?

- А. Сукупність благодійних і спонсорських заходів підприємства
- Б. Маркетингова діяльність, що інтегрує економічні, соціальні й екологічні вимоги та передбачає відповідальність за наслідки рішень
- В. Просування товарів, які мають окремі екологічні характеристики
- Г. Використання суспільно значущої проблематики у рекламних кампаніях

2. Яка ознака відрізняє соціальний маркетинг від соціально відповідального маркетингу?

- А. Обов'язкове використання цифрових комунікацій
- Б. Орієнтація виключно на діяльність комерційних підприємств
- В. Спрямованість на зміну поведінки цільових груп заради суспільного блага
- Г. Оцінювання економічних, соціальних та екологічних результатів підприємства

3. Яка ситуація найбільше відповідає соціально відповідальному маркетингу?

- А. Підприємство проводить разову благодійну акцію, не змінюючи інших маркетингових практик
- Б. Компанія використовує екологічну символіку без підтвердження характеристик товару
- В. Підприємство повідомляє про соціальний проєкт у корпоративних медіа
- Г. Компанія враховує соціальні й екологічні критерії під час розроблення товару, ціноутворення, розподілу та комунікації

4. У чому полягає основне значення стейкхолдерського підходу для соціально відповідального маркетингу?

- А. У розширенні кола сторін, інтереси та вплив яких необхідно враховувати
- Б. У наданні безумовного пріоритету інтересам власників підприємства
- В. У заміні маркетингових досліджень громадськими консультаціями
- Г. У зведенні відповідальності підприємства до захисту прав споживачів

5. Яке положення відповідає концепції потрійного критерію результативності?

- А. Соціальні та екологічні результати враховуються лише за умови зростання прибутку
- Б. Діяльність оцінюється за економічними, соціальними й екологічними результатами, які не є повністю взаємозамінними
- В. Усі результати діяльності обов'язково зводяться до одного фінансового показника
- Г. Екологічні результати мають пріоритет над економічними та соціальними

6. Яке твердження правильно характеризує концепцію створення спільної цінності?

- А. Суспільна цінність створюється виключно через благодійність
- Б. Економічна вигода підприємства повинна бути замінена суспільною користю
- В. Розв'язання суспільних проблем інтегрується у бізнес-модель і може одночасно створювати економічну цінність
- Г. Будь-яка прибуткова діяльність автоматично створює спільну цінність

7. Що належить до управлінської складової соціально відповідального маркетингу?

- А. Лише визначення ціни та прогнозування продажу
- Б. Виключно підготовка звітів про соціальні ініціативи
- В. Оцінювання екологічних характеристик упаковки
- Г. Розподіл повноважень, установлення стандартів, моніторинг наслідків і коригування рішень

8. Яка послідовність правильно відображає взаємозв'язок об'єктів соціально відповідального маркетингу?

- А. Маркетингове рішення → процес реалізації → відносини зі стейкхолдерами → фактичні наслідки
- Б. Фактичні наслідки → маркетингове рішення → вибір стейкхолдерів → процес реалізації
- В. Відносини зі стейкхолдерами → прибуток → маркетингове рішення → державне регулювання
- Г. Маркетинговий процес → суспільна проблема → рекламне повідомлення → економічний результат

9. На якому рівні переважно формуються галузеві стандарти, правила співпраці та вимоги до учасників ланцюга створення цінності?

- А. На мікрорівні
- Б. На мезорівні
- В. На макрорівні
- Г. На індивідуальному рівні

10. Підприємство називає товар «екологічно безпечним», але не має належних доказів і не уточнює межі такого твердження. Який принцип порушено насамперед?

- А. Довгострокової орієнтації
- Б. Узгодження комерційних і суспільних інтересів
- В. Достовірності
- Г. Стейкхолдерської орієнтації



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

«SmartChoice: відповідальна інновація чи цифрова маніпуляція?»

Ситуація:

Онлайн-платформа SmartChoice планує запустити сервіс, який аналізуватиме історію покупок, місцезнаходження та реакції користувача на рекламу, після чого автоматично формуватиме персональні рекомендації та ціни.

Компанія готує рекламне повідомлення: «SmartChoice обирає краще для вас і планети».

Пілотне тестування показало скорочення кількості нереалізованих товарів на 18% і зростання середньої вартості кошика на 12%.

Водночас установлено, що:

- згода на використання даних прихована в загальних умовах;
- оплачувані постачальниками товари отримують пріоритет у рекомендаціях;
- окремі товари заздалегідь додаються до кошика;
- мешканці районів із дорожчою доставкою отримують менші знижки;
- екологічний рейтинг товарів не проходить незалежної перевірки;
- функцію відмови від персоналізації складно знайти.

Завдання до кейсу:

1. Визначте основних стейкхолдерів, їхні вигоди та можливі ризики.
2. Оберіть п'ять принципів соціально відповідального маркетингу, найважливіших для оцінювання ситуації. Установіть, яких із них дотримано, дотримано частково або порушено.
3. Визначте основні економічні, соціальні, екологічні та управлінські наслідки запуску сервісу.
4. Оберіть одну альтернативу:
запустити сервіс без змін;
запустити після доопрацювання;
відкласти запуск.
5. Запропонуйте три необхідні зміни до маркетингової моделі та сформулюйте достовірніший варіант рекламного повідомлення.

Очікуваний результат

Підготуйте експертний висновок обсягом до однієї сторінки. Обґрунтуйте рішення фактами з кейсу та положеннями розділу. Окремо зазначте, від якої короткострокової вигоди компанії доцільно відмовитися заради відповідальної поведінки.



ТЕЗАУРУС

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МАРКЕТИНГУ - обов'язок суб'єкта передбачати, попереджати та мінімізувати негативні наслідки маркетингових рішень, а також коригувати практики, що завдають шкоди стейкхолдерам або довкіллю

ДОВГОСТРОКОВА ОРІЄНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ – спрямованість на врахування не лише поточних комерційних результатів, а й віддалених економічних, соціальних, екологічних і репутаційних наслідків

ДОСТОВІРНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ - відповідність маркетингових тверджень фактичним характеристикам пропозиції та наявність належних доказів для їх підтвердження

ЕКОЛОГІЧНА ОБҐРУНТОВАНІСТЬ - урахування впливу маркетингових рішень на використання ресурсів, упаковку, логістику, моделі споживання, утворення відходів і стан довкілля

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - складова, що характеризує вплив ринкової пропозиції та маркетингових процесів на природні ресурси й довкілля

ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - складова, що охоплює створення споживчої цінності, якість пропозиції, обґрунтованість ціноутворення, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність підприємства

ЕТИЧНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ - дотримання у маркетингових рішеннях вимог чесності, доброчесності, справедливості, поваги до людської гідності й автономії вибору

ЗАІНТЕРЕСОВАНІ СТОРОНИ (СТЕЙКХОЛДЕРИ) - особи, групи або організації, які впливають на діяльність підприємства чи зазнають впливу його маркетингових рішень

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ У МАРКЕТИНГУ - урахування різноманітності потреб і можливостей споживачів та забезпечення належної інформаційної, фізичної й цифрової доступності ринкової пропозиції

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ - відповідальність підприємства за вплив його рішень і діяльності на суспільство та довкілля, інтегрована в систему корпоративного управління і взаємодію зі стейкхолдерами

МАКРОРІВЕНЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - рівень національної економіки, суспільства, державних інституцій і міжнародного середовища, на якому формуються загальні правила та пріоритети відповідальної ринкової поведінки

МЕЗОРІВЕНЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - рівень галузей, товарних ринків, професійних мереж, бізнес-екосистем і ланцюгів створення цінності, на якому формуються спільні стандарти та практики

МІКРОРІВЕНЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - рівень окремого підприємства та його безпосередньої взаємодії зі споживачами, працівниками, партнерами й іншими стейкхолдерами

ОБ'ЄКТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - маркетингові рішення, процеси, відносини та їхні економічні, соціальні й екологічні наслідки, щодо яких здійснюються відповідальне планування, реалізація, оцінювання та коригування

ОРІЄНТАЦІЯ НА СТЕЙКХОЛДЕРІВ - систематичне виявлення заінтересованих сторін, оцінювання суттєвості їхніх законних інтересів і залучення до діалогу щодо рішень, які їх стосуються

ПОТРІЙНИЙ КРИТЕРІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ - підхід до оцінювання діяльності підприємства за взаємопов'язаними економічним, соціальним та екологічним вимірами (Profit, People, Planet)

ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - фундаментальні нормативні положення, що визначають вимоги до обґрунтування, прийняття, реалізації та оцінювання маркетингових рішень

ПРОЗОРИСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ - надання стейкхолдерам істотної, своєчасної, доступної та зрозумілої інформації про ринкову пропозицію, умови обміну, ризики й результати діяльності

СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ У МАРКЕТИНГУ - недопущення необґрунтованої дискримінації та непропорційного перенесення ризиків або витрат маркетингової діяльності на окремі суспільні групи

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - складова, що відображає вплив маркетингової діяльності на права, добробут, можливості та якість життя людей

СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ - використання маркетингових принципів та інструментів для добровільної зміни поведінки цільових груп заради суспільного блага

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ - заснована на етичних принципах і врахуванні інтересів стейкхолдерів концепція маркетингової діяльності, що інтегрує економічні, соціальні й екологічні вимоги та передбачає відповідальність за наслідки маркетингових рішень

СПІЛЬНА ЦІННІСТЬ - економічна цінність, створення якої одночасно сприяє задоволенню суспільних потреб або розв'язанню суспільно значущих проблем

СТАЛИЙ РОЗВИТОК - розвиток, що забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без обмеження можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД - підхід, відповідно до якого під час прийняття маркетингових рішень ураховуються інтереси та можливий вплив на широке коло заінтересованих сторін

СУБ'ЄКТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - особи, організації та суспільні інституції, які формують, реалізують, регулюють або оцінюють маркетингові рішення та їхні наслідки

УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - складова, що забезпечує розподіл повноважень, установлення внутрішніх стандартів, виявлення ризиків, моніторинг наслідків, підзвітність і коригування маркетингової діяльності



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Гончаров С. М. Соціально-етичний маркетинг : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2011. 250 с.
2. Калініченко О. О. Соціально-відповідальний маркетинг. Імплементація наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку : колект. монографія / за заг. ред. Л. Д. Павловської, О. О. Євенок. Житомир, 2017. С. 57-81.
3. Козин Л. В. Соціально-відповідальний маркетинг підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Лариса Володимирівна Козин. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. - 239 с.
4. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Станасюк Н. С., Пасінович І. І. Соціальна відповідальність: практичний аспект: навч. посібник. К.: Видавничий дім «Кондар». 2020. 244 с.
5. Орлов П. А., Дзеніс В. О. Соціально відповідальний маркетинг : підручник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 150 с.
6. Петровська С. В., Єсмаханова А. У., Ігнатенко О. В. Соціально-відповідальний маркетинг : навч. посіб. Київ : ДУІКТ, 2025. 153 с.
7. Ромат Є. В., Алданькова Г. В., Березовик К. В. та ін. Соціально-етичний маркетинг: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 372 с.
8. Belz, F. M., Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Wiley. 356 p.
9. Donovan, R., Henley N. (2010). *Principles and Practice of Social Marketing. An International Perspective*. Cambridge University Press. 525 p.
10. Turker D. Socially Responsible Marketing. *Managing Social Responsibility: Functional Strategies, Decisions and Practices*. Cham : Palgrave Macmillan, 2018. P. 99–114. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-91710-8_6
11. Bhattacharyya J., Balaji M. S., Jiang Y., Azer J., Hewege Ch. R. (eds.). *Socially*

Responsible Consumption and Marketing in Practice. Singapore : Springer, 2022. XV, 358 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-16-6433-5>

Додаткова:

12. Саган Х. Б., Саган В. Р. Етимологія поняття «соціально-відповідальний маркетинг»: підходи та ключові компоненти. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 3 (80). С. 175-182. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-31>

13. Сардак Т. М. Сталій розвиток і маркетинг: механізми поєднання. Дніпро: НМетАУ, 2020. 180 с.

14. American Marketing Association. What Is Marketing? The Definition of Marketing. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

15. Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility: The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

16. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle, S. Stakeholder (2010). Theory: The State of the Art. *Cambridge University Press*. 343 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>

17. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. Geneva : ISO, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>

18. International Social Marketing Association, European Social Marketing Association, Australian Association of Social Marketing. *Consensus Definition of Social Marketing*. 2013. URL: <https://smana.org/wp-content/uploads/2017/04/iSMA-Consensus-definition-of-Social-Marketing-Oct-2013.pdf>

19. Laczniak, G. R., Murphy, P. E. (2006). Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 154–177. DOI: <https://doi.org/10.1177/0276146706290924>

20. Maignan, I., Ferrell, O. C., Ferrell, L. A (2005). Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560510610662>

21. OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>

22. White, K., Habib, R., Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT Consumer Behaviors to Be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>

23. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford : Oxford University Press, 1987. 383 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

РОЗДІЛ 2

ГЕНЕЗА МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ І ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙ

Автор розділу - Р. Р. Марков



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- пояснювати закономірності трансформації маркетингової парадигми та зміни характеру взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами;
- аналізувати еволюцію процесів створення цінності та визначати сучасну роль споживача в маркетинговій системі;
- оцінювати вплив цифровізації й суспільних трансформацій на розвиток соціально відповідального маркетингу;
- характеризувати перехід маркетингових комунікацій від одностороннього інформування до діалогу, залучення та партнерської взаємодії;
- обґрунтовувати значення інтегрованих маркетингових комунікацій, довіри, прозорості й автентичності у взаємодії зі стейкхолдерами;
- розпізнавати неетичні та недобросовісні комунікаційні практики, зокрема грінвошинг, маніпулювання й необґрунтовані соціальні або екологічні заяви;
- визначати особливості соціально відповідальних маркетингових комунікацій в умовах криз і воєнних викликів;
- характеризувати структурні елементи та логіку формування соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій.

Ключові поняття: маркетингова парадигма; стейкхолдери; спільне створення цінності; співтворення цінності; сервісно-домінантна логіка; цифровізація маркетингу; маркетингові комунікації; інтегровані маркетингові комунікації; довіра; залученість; партнерство; прозорість; автентичність; грінвошинг; комунікаційна етика; кризові комунікації; соціально відповідальна модель маркетингових комунікацій.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 2.1. Трансформація маркетингової парадигми та еволюція взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами
- 2.2. Еволюція маркетингових комунікацій у системі соціально відповідального маркетингу
- 2.3. Соціально відповідальні маркетингові комунікації: принципи та сучасні виклики
- 2.4. Формування соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій

2.1. Трансформація маркетингової парадигми та еволюція взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами

2.1.1. Еволюція маркетингових концепцій у контексті розвитку взаємодії підприємства та суспільства

Розвиток маркетингу як наукової концепції та практичної управлінської діяльності нерозривно пов'язаний із трансформацією соціально-економічних відносин, зміною ролі бізнесу в суспільстві та еволюцією очікувань споживачів. У сучасних умовах маркетинг уже не розглядається виключно як інструмент стимулювання попиту або забезпечення збуту продукції. Його функції суттєво розширилися, охоплюючи формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, створення суспільної цінності та сприяння досягненню цілей сталого розвитку [4; 5; 13].

Теоретичні аспекти генезису маркетингових концепцій, їх еволюції та формування соціально відповідального маркетингу детально розглянуто у першому розділі навчального посібника. У зв'язку з цим у даному підрозділі основну увагу зосереджено не на характеристиці окремих концепцій маркетингу, а на аналізі зміни характеру взаємодії між підприємством, споживачами та суспільством, яка відбувалася в процесі розвитку маркетингової парадигми. Саме така трансформація створила передумови для формування сучасних підходів до соціально відповідальних маркетингових комунікацій.

1. Історично маркетинг виник як механізм забезпечення ефективного ринкового обміну між виробником і покупцем. На ранніх етапах розвитку ринкової економіки взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем мала переважно односторонній характер. Основна увага приділялася виробництву продукції та її реалізації, тоді як суспільні наслідки господарської діяльності фактично не враховувалися. За таких умов споживач розглядався насамперед як об'єкт маркетингового впливу, а ефективність діяльності підприємства оцінювалася переважно через показники виробництва та продажів [1; 2].

2. Подальший розвиток ринкових відносин, посилення конкуренції та

підвищення рівня поінформованості споживачів сприяли поступовій зміні маркетингової парадигми. Підприємства дедалі більше орієнтувалися на дослідження потреб ринку, виявлення споживчих очікувань та адаптацію власної діяльності до вимог зовнішнього середовища. У результаті маркетинг почав виконувати не лише функцію забезпечення збуту, а й функцію координації взаємодії між підприємством і споживачем [2; 12].

Вище зазначена трансформація свідчить про поступове розширення меж маркетингової діяльності та ускладнення системи взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Якщо на початкових етапах розвитку маркетинг концентрувався переважно на забезпеченні ринкового обміну, то сучасні підходи передбачають формування довгострокових відносин із широким колом зацікавлених сторін та створення суспільної цінності.

3. Важливим етапом розвитку маркетингової думки стало усвідомлення того, що ефективність діяльності підприємства залежить не лише від рівня задоволення потреб споживачів, а й від якості відносин із широким колом суб'єктів зовнішнього середовища. У науковій літературі поступово сформувалося розуміння необхідності врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін - працівників, постачальників, партнерів, інвесторів, органів державної влади, місцевих громад та суспільства загалом. В цей період відбувається перехід від вузького споживацького підходу до більш комплексного бачення маркетингової діяльності [4; 5; 13].

4. Концептуальною основою зазначених змін стала теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory), розроблена Е. Фріменом. Відповідно до її положень довгострокова результативність підприємства визначається здатністю створювати цінність для всіх груп, які впливають на діяльність організації або зазнають впливу її рішень. У межах цього підходу маркетинг поступово трансформується з інструменту управління попитом у механізм узгодження інтересів різних учасників соціально-економічної взаємодії [4; 15].

5. Подальший розвиток маркетингової парадигми пов'язаний із формуванням концепції маркетингу взаємовідносин, яка змінила традиційне

уявлення про роль маркетингової діяльності. На відміну від транзакційного підходу, орієнтованого на здійснення окремих актів купівлі-продажу, маркетинг взаємовідносин передбачає формування довгострокових зв'язків між підприємством та його цільовими аудиторіями. За таких умов ключової ролі набувають довіра, лояльність, партнерство та взаємна вигода [2; 12].

Особливого значення набувають маркетингові комунікації як інструмент підтримки відносин між підприємством і зацікавленими сторонами. Якщо традиційна модель комунікацій передбачала односторонню передачу інформації від компанії до споживача, то сучасна маркетингова парадигма базується на принципах діалогу, залучення та співучасті. Комунікації стають не лише інструментом інформування, а й механізмом формування довіри, суспільної легітимності та підтримки репутації підприємства [2; 9; 12].

6. Суттєвий вплив на розвиток маркетингової парадигми у XXI столітті здійснили процеси цифровізації та глобалізації. Розвиток цифрових платформ, соціальних мереж і технологій миттєвого обміну інформацією значно посилив вплив громадськості на діяльність бізнесу. Сучасні споживачі отримали можливість не лише оцінювати продукцію чи послуги, а й публічно висловлювати власну позицію щодо соціальної, екологічної та етичної поведінки компаній. Унаслідок цього суттєво зросли вимоги до прозорості, підзвітності та відповідальності бізнесу [6; 14].

Водночас у сучасному суспільстві відбувається переосмислення критеріїв успішності підприємницької діяльності. Поряд із фінансовими результатами дедалі більшого значення набувають показники репутації, рівень довіри до бренду, якість взаємодії зі стейкхолдерами та внесок підприємства у вирішення суспільно значущих проблем. Така зміна підходів відображає поступовий перехід від економічної до соціально-економічної моделі функціонування бізнесу.

7. Логічним продовженням зазначених процесів стало поширення концепції створення спільної цінності (Creating Shared Value), відповідно до якої економічний успіх підприємства має поєднуватися зі створенням позитивних

соціальних результатів. В рамках зазначеного підходу бізнес розглядається як активний учасник суспільного розвитку, а маркетинг - як інструмент гармонізації інтересів підприємства та суспільства [4; 16].

Трансформацію маркетингової парадигми та зміну характеру взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем узагальнено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Трансформація маркетингової парадигми у контексті розвитку взаємодії підприємства та суспільства

Джерело: сформовано автором на основі [4; 15; 16]

Сучасна маркетингова парадигма дедалі більше орієнтується на формування суспільної цінності, підтримку сталого розвитку та відповідальне ведення бізнесу. Вказане означає, що підприємства повинні враховувати не лише економічні наслідки своїх рішень, а й їхній вплив на соціальне середовище, якість життя населення та стан довкілля. За таких умов соціально відповідальний маркетинг стає закономірним етапом розвитку маркетингової думки та

відображає нову логіку взаємодії бізнесу із суспільством.

Основні етапи трансформації маркетингової парадигми та відповідні зміни характеру взаємодії підприємства із суспільством наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Еволюція маркетингових концепцій та зміна характеру взаємодії підприємства із суспільством

Етап розвитку маркетингової парадигми	Домінуюча мета діяльності	Основний суб'єкт взаємодії	Характер взаємодії	Роль суспільства
Орієнтація на виробництво та збут	Максимізація обсягів виробництва і продажу	Покупець	Односторонній вплив виробника на ринок	Практично не враховується
Орієнтація на споживача	Задоволення потреб цільових ринків	Споживач	Дослідження потреб і ринкове реагування	Опосередкований вплив через споживчий попит
Маркетинг взаємовідносин	Формування довгострокової лояльності	Споживачі та партнери	Двостороння взаємодія та партнерство	Частково враховується через відносини із зовнішнім середовищем
Стейкхолдерська парадигма	Узгодження інтересів зацікавлених сторін	Стейкхолдери	Багатостороння взаємодія	Виступає активним учасником формування вимог до бізнесу
Соціально відповідальний маркетинг	Створення економічної та суспільної цінності	Стейкхолдери та суспільство	Партнерська взаємодія, співучасть і діалог	Розглядається як ключовий бенефіціар результатів діяльності бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 4; 15]

Таким чином, еволюція маркетингових концепцій супроводжувалася поступовим розширенням кола учасників маркетингової взаємодії та зміною характеру відносин між підприємством і зовнішнім середовищем. Від орієнтації на виробництво та збут маркетинг перейшов до формування довгострокових відносин, врахування інтересів стейкхолдерів і створення суспільної цінності. Зазначені трансформації суттєво змінили не лише роль підприємства, а й роль споживача у маркетинговій системі.

Якщо раніше споживач розглядався переважно як кінцевий адресат маркетингового впливу, то сьогодні він активніше бере участь у формуванні, оцінюванні та поширенні цінності. Сучасний споживач не лише споживає

результати діяльності підприємства, але й впливає на розроблення продуктів, формування репутації бренду, зміст маркетингових комунікацій та реалізацію соціальних ініціатив компанії.

2.1.2. Трансформація створення цінності та нова роль споживача

Трансформація маркетингової парадигми, розглянута у попередньому підпункті, закономірно супроводжувалася переосмисленням процесів створення цінності та зміною ролі споживача у ринковій системі. Якщо в межах традиційних маркетингових підходів підприємство розглядалося як основний виробник цінності, а споживач як кінцевий отримувач результатів маркетингової діяльності, то сучасна маркетингова парадигма передбачає значно складнішу систему взаємодії між бізнесом, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Традиційне розуміння створення цінності базувалося на припущенні, що підприємство самостійно формує споживчу цінність шляхом виробництва товарів або надання послуг, тоді як роль споживача обмежується вибором, придбанням та використанням запропонованого продукту. Такий підхід відповідав логіці індустріальної економіки, у межах якої джерелами конкурентних переваг виступали масштаби виробництва, доступ до ресурсів та ефективність виробничих процесів [2; 6].

Подальший розвиток ринкових відносин, ускладнення конкурентного середовища та підвищення рівня поінформованості споживачів продемонстрували обмеженість зазначеної моделі. Підприємства все частіше почали стикатися з необхідністю формування не лише функціональних характеристик продукту, а й позитивного споживчого досвіду, емоційної прив'язаності до бренду та довгострокових відносин зі своїми цільовими аудиторіями. Унаслідок цього відбулося поступове переосмислення природи створення цінності [6; 11].

Одним із основних напрямів розвитку сучасної маркетингової думки стало формування концепції спільного створення цінності (co-creation), відповідно до якої споживча цінність виникає не лише в процесі виробництва, а й у процесі

взаємодії між підприємством і споживачем. У вказаному контексті споживач перестає бути пасивним отримувачем готового продукту та бере безпосередню участь у формуванні його характеристик, оцінюванні та вдосконаленні.

Подальший розвиток зазначених підходів пов'язаний із формуванням сервісно-домінантної логіки маркетингу (Service-Dominant Logic), відповідно до якої цінність створюється не самим підприємством, а виникає в процесі використання продукту та взаємодії різних учасників ринку. Особливого значення тут набувають процеси інтеграції ресурсів, партнерської взаємодії та формування спільного досвіду створення цінності [12; 13].

У сучасних умовах створення цінності відбувається у межах мережових взаємодій між підприємствами, споживачами, цифровими платформами та іншими учасниками ринку, що сприяє переходу від традиційної моделі виробництва цінності до моделей співтворення, кооперації та партнерської взаємодії. Внаслідок цього підприємства змушені активніше залучати споживачів до процесів розроблення продуктів, удосконалення сервісів та створення комунікаційного контенту.

Зазначені процеси закономірно спричинили трансформацію ролі споживача. Якщо в межах традиційної маркетингової парадигми він виступав переважно як об'єкт маркетингового впливу, то сучасні підходи дедалі частіше розглядають його як активного учасника ринкової взаємодії, здатного впливати на створення продуктів, поширення інформації та формування репутації брендів [6; 14].

Одним із проявів зазначеної трансформації стало поширення концепції prosumer, що передбачає поєднання функцій споживача та виробника. Прос'юмери беруть участь у тестуванні нових продуктів, створюють власний контент, формують бренд-спільноти та активно впливають на рішення інших учасників ринку. У цифровому середовищі роль таких споживачів суттєво посилюється, оскільки сучасні технології значно спрощують механізми участі у створенні та поширенні цінності.

Також, поширення цифрових технологій сприяло розвитку економіки

участі, у межах якої споживачі активніше інтегруються у процеси створення продуктів, маркетингових комунікацій та розвитку брендів екосистем.

Основні зміни ролі споживача узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Трансформація ролі споживача в маркетингових системах

Характеристика	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Роль споживача	Об'єкт маркетингового впливу	Співтворець цінності
Участь у створенні продукту	Мінімальна	Активна
Комунікаційна роль	Пасивний отримувач інформації	Активний учасник взаємодії
Джерела інформації	Компанія	Компанія, цифрові платформи, спільноти
Вплив на бренд	Обмежений	Високий

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11; 12]

Трансформацію ролі споживача у процесах створення цінності наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Трансформація ролі споживача у процесах створення цінності

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11; 12; 13]

Особливого значення зміна ролі споживача набуває в умовах розвитку соціально відповідального маркетингу. Сучасні споживачі оцінюють

підприємства не лише через характеристики продукції або рівень сервісу, а й через їхню соціальну позицію, екологічну відповідальність, етичність поведінки та внесок у вирішення суспільно значущих проблем.

Соціально відповідальний маркетинг передбачає активну участь споживачів у процесах формування, оцінювання та поширення цінності, коли вони стають не лише адресатами маркетингових повідомлень, а й активними учасниками комунікаційних процесів, співтворцями репутації бренду та суб'єктами формування суспільних очікувань щодо діяльності бізнесу. Тому сучасні підприємства розглядають споживачів як повноцінних партнерів у процесах створення економічної та суспільної цінності [11; 16].

Показовим прикладом трансформації ролі споживача є діяльність торгової марки LEGO, яка реалізувала модель залучення користувачів до процесів створення продуктів через платформу LEGO Ideas [29], в межах якої споживачі не лише генерують нові ідеї, а й беруть участь у голосуванні, оцінюванні та вдосконаленні продуктів, фактично виступаючи співучасниками створення споживчої цінності (рис. 2.3).

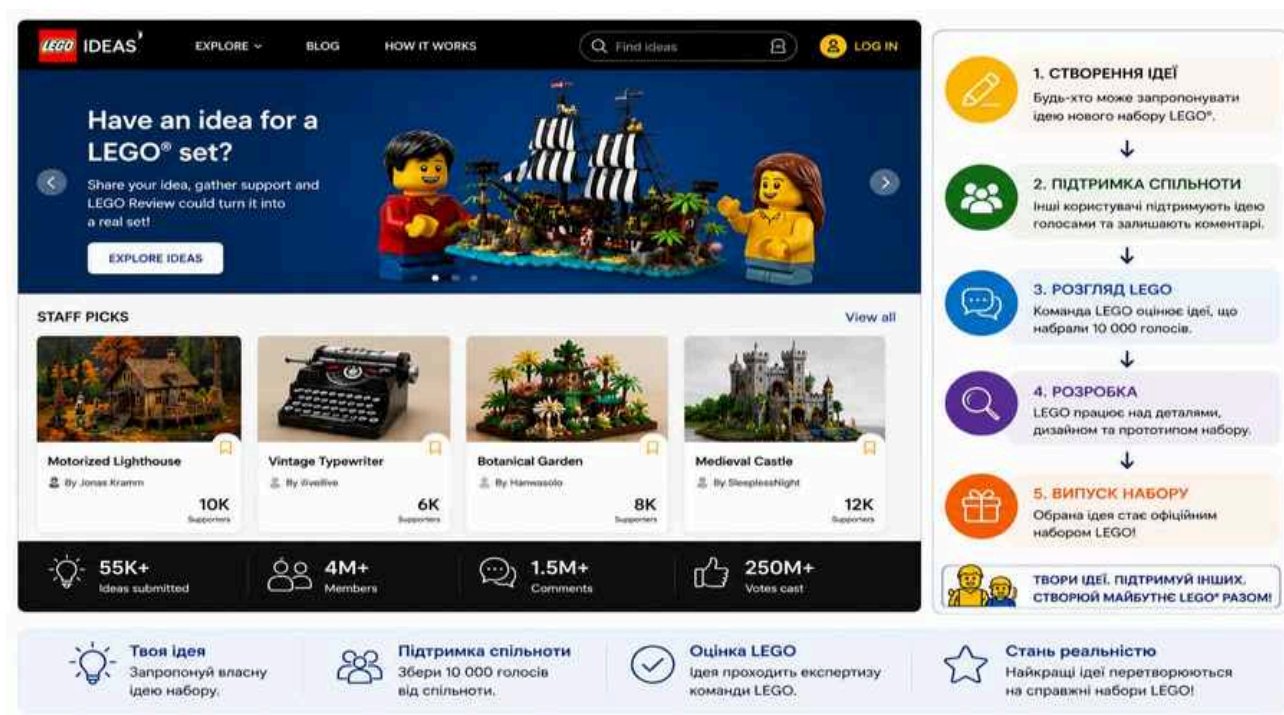


Рис. 2.3. Платформа LEGO Ideas як приклад залучення споживачів до співтворення цінності

Джерело: [29]

Отже, трансформація процесів створення цінності супроводжувалася зміною ролі споживача від пасивного учасника ринкового обміну до активного суб'єкта маркетингової взаємодії. Сучасний споживач бере участь у створенні продуктів, формуванні репутації брендів, поширенні інформації та створенні суспільної цінності. Трансформація його ролі стала можливою не лише внаслідок еволюції маркетингової думки, але й під впливом глибоких технологічних і суспільних змін. Цифровізація, розвиток інформаційного суспільства та зміна соціальних очікувань сформували нові умови функціонування соціально відповідального маркетингу.

2.1.3. Вплив цифровізації та суспільних трансформацій на розвиток соціально відповідального маркетингу

Трансформація процесів створення цінності та зміна ролі споживача стали можливими не лише внаслідок еволюції маркетингової думки, а й під впливом масштабних технологічних і суспільних змін. У сучасних умовах розвиток маркетингу все помітніше визначається процесами цифровізації, розвитком інформаційного суспільства та зміною суспільних очікувань щодо діяльності бізнесу [6; 14; 15].

Цифровізація суттєво змінила умови функціонування маркетингових систем, що проявляється у:

- ➔ прискоренні інформаційних потоків;
- ➔ зростанні ролі цифрових платформ;
- ➔ підвищенні доступності інформації;
- ➔ посиленні взаємозалежності учасників ринку;
- ➔ формуванні нових форматів взаємодії між бізнесом і стейкхолдерами.

У результаті вище зазначеного підприємства функціонують в умовах постійної інформаційної відкритості та безперервної взаємодії із зовнішнім середовищем.

При цьому сучасні суспільні трансформації супроводжуються:

- ➔ розвитком концепції сталого розвитку;

- ➔ поширенням ESG-підходів;
- ➔ посиленням stakeholder orientation;
- ➔ зростанням суспільної чутливості до діяльності бізнесу;
- ➔ переосмисленням критеріїв оцінювання підприємств.

Як наслідок, бізнес оцінюється не лише через економічні результати, а й через його соціальний та екологічний вплив.

Вплив цифровізації та суспільних трансформацій на розвиток соціально відповідального маркетингу узагальнено на рис. 2.4.

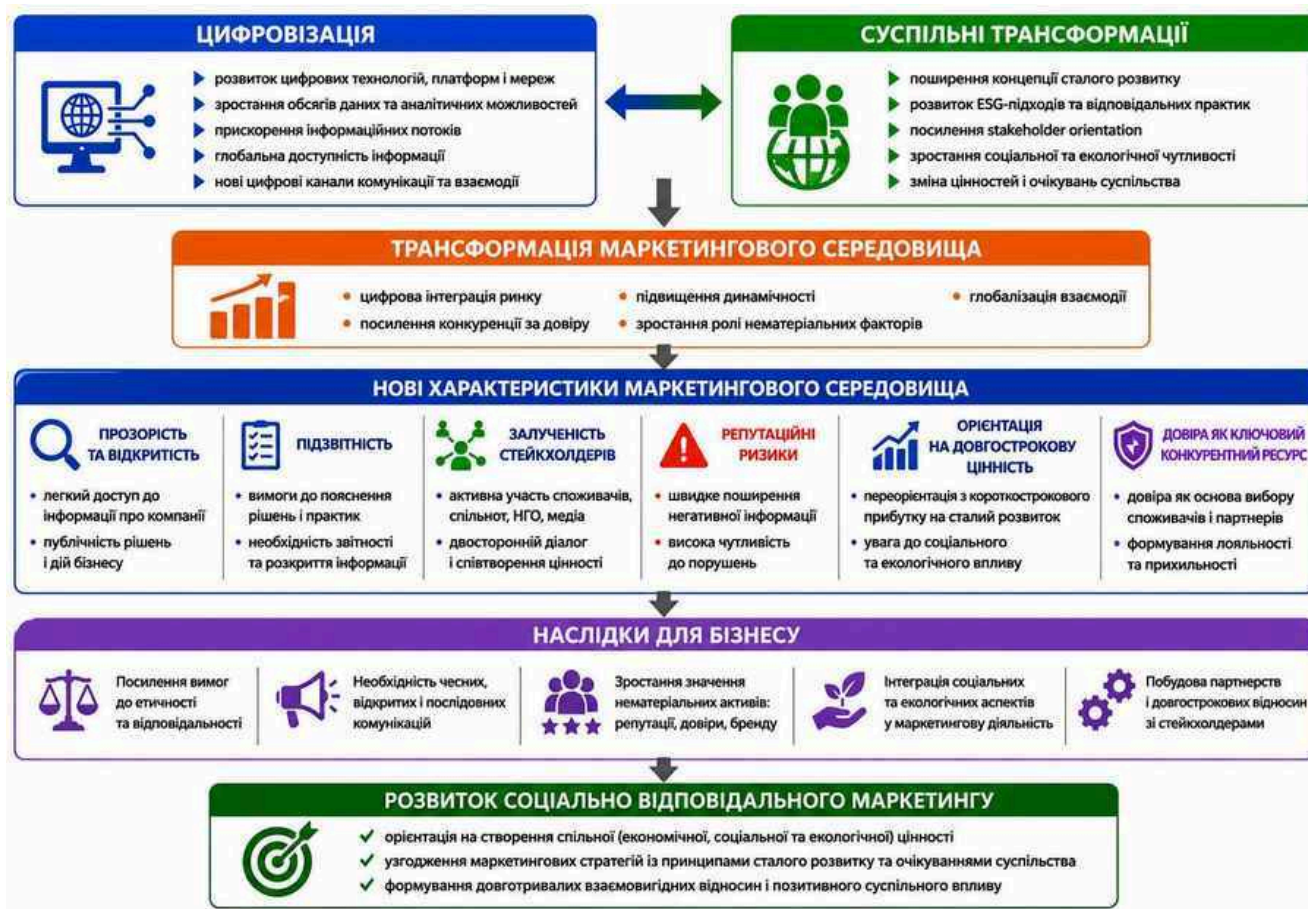


Рис. 2.4. Вплив цифровізації та суспільних трансформацій на формування соціально відповідального маркетингового середовища

Джерело: сформовано автором на основі [6; 14; 15; 24]

В умовах цифрового середовища суттєво зростає значення:

- 1) прозорості діяльності підприємств;
- 2) підзвітності бізнесу перед стейкхолдерами;

- 3) репутаційних ризиків;
- 4) швидкості поширення інформації;
- 5) довіри як основи довгострокової взаємодії [4; 21; 22].

Цифрове середовище сприяло підвищенню рівня прозорості діяльності підприємств, посиленню суспільного контролю та формуванню нових умов функціонування соціально відповідального маркетингу.

Таким чином, цифровізація та суспільні трансформації змінили не лише умови функціонування маркетингу, а й логіку взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами, що зумовило переосмислення ролі маркетингових комунікацій та створило передумови для формування нових моделей соціально відповідальної взаємодії, що потребує подальшого розгляду.

2.2. Еволюція маркетингових комунікацій у системі соціально відповідального маркетингу

2.2.1. Від інформування до взаємодії: трансформація маркетингових комунікацій

Трансформація маркетингової парадигми, зміна ролі споживача та розвиток цифрового середовища закономірно спричинили переосмислення ролі маркетингових комунікацій у сучасній системі взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами. Якщо традиційно маркетингові комунікації розглядалися переважно як інструмент передачі інформації та стимулювання збуту, то сучасні підходи орієнтуються на формування довгострокової взаємодії, партнерства та створення суспільної цінності.

У класичному розумінні маркетингові комунікації виконували переважно інформаційну функцію та були орієнтовані на передачу повідомлень від підприємства до потенційних споживачів. Така модель базувалася на домінуванні підприємства як основного джерела інформації та передбачала переважно односторонній характер комунікаційних процесів. Основна увага приділялася забезпеченню охоплення аудиторії, формуванню знання про

продукт та стимулюванню купівельної поведінки [2; 9; 12].

Традиційна комунікаційна модель формувалася в умовах масового виробництва та розвитку засобів масової інформації, коли підприємства мали відносно високий рівень контролю над інформаційними потоками та змістом комунікаційних повідомлень. Споживач при такому стані речей виступав переважно пасивним отримувачем інформації, а ефективність комунікацій оцінювалася насамперед через показники охоплення, частоти контактів та обсягів продажу [2; 9].

Подальший розвиток маркетингової думки, посилення конкуренції та зміна поведінки споживачів продемонстрували обмеженість виключно інформаційного підходу до комунікаційної діяльності. Формування концепції маркетингу взаємовідносин, розвиток стейкхолдерського підходу та поширення інтерактивних цифрових середовищ сприяли поступовому переходу від односторонніх моделей передачі інформації до моделей взаємодії та діалогу [12; 24; 27].

У сучасних умовах маркетингові комунікації розглядаються як механізм координації взаємодії між підприємством та різними групами зацікавлених сторін. Комунікаційна діяльність перестає обмежуватися лише інформуванням про продукцію чи послуги та охоплює формування довіри, підтримку репутації, залучення стейкхолдерів і розвиток довгострокових відносин [2; 12; 24].

Еволюцію підходів до розуміння маркетингових комунікацій узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Еволюція маркетингових комунікацій у процесі розвитку маркетингової парадигми

Характеристика	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Основна мета	Інформування та стимулювання збуту	Формування взаємодії та довгострокових відносин
Комунікаційний потік	Односторонній	Багатосторонній
Роль споживача	Отримувач повідомлень	Активний учасник взаємодії
Зворотний зв'язок	Обмежений	Постійний
Основний результат	Продаж	Довіра, залученість, партнерство

Джерело: сформовано автором на основі [2; 12; 24; 27]

Трансформацію маркетингових комунікацій від інформаційного впливу до моделей взаємодії наведено на рис. 2.5.

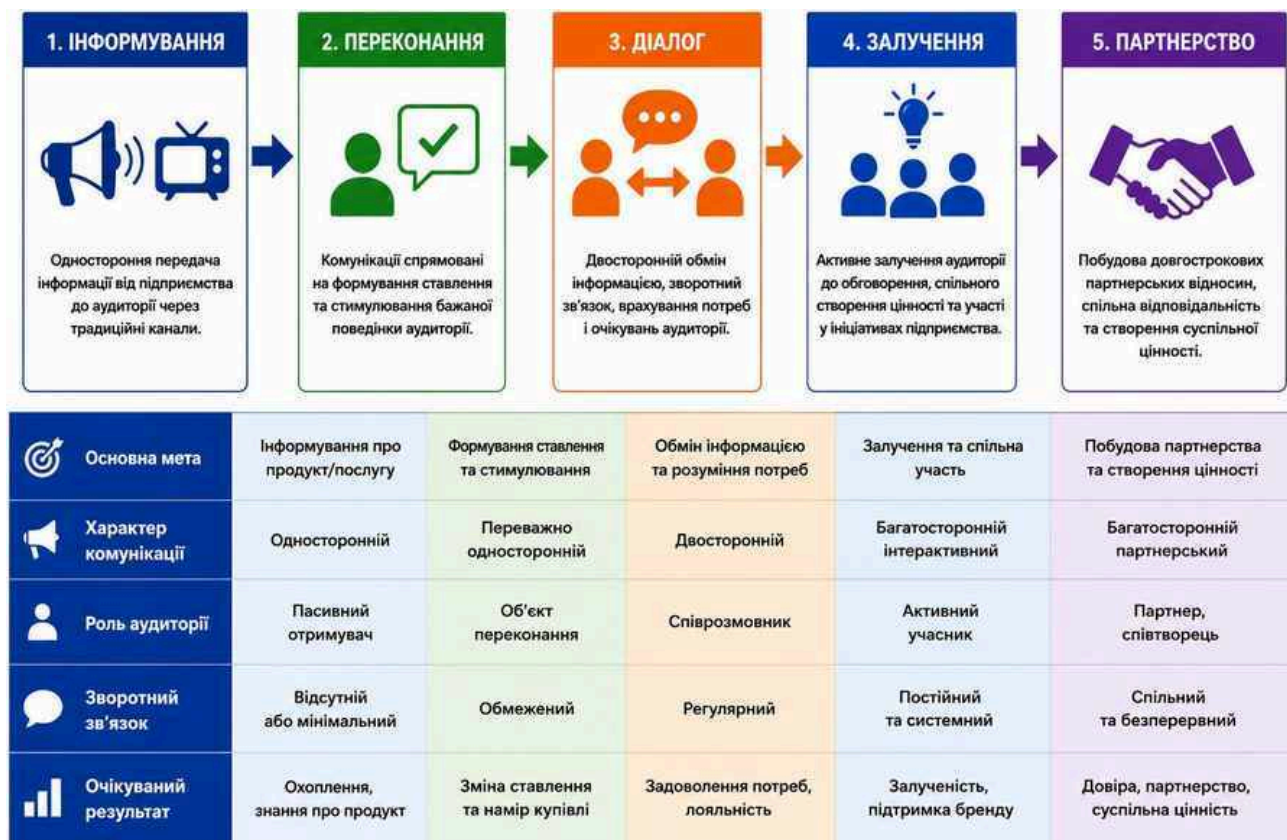


Рис. 2.5. Еволюція маркетингових комунікацій у процесі розвитку взаємодії зі стейкхолдерами

Джерело: сформовано автором на основі [2; 12; 24; 27]

Важливою характеристикою сучасних маркетингових комунікацій стає їх інтерактивний характер. Якщо традиційна модель передбачала переважно передачу повідомлень від підприємства до аудиторії, то сучасні комунікації реалізуються переважно у формі безперервного діалогу, що передбачає активну участь споживачів, партнерів, громадських організацій та інших стейкхолдерів у формуванні інформаційного середовища.

У контексті соціально відповідального маркетингу комунікації стають інструментом формування довіри, суспільної легітимності та підтримки відповідальної поведінки бізнесу. За таких умов ефективність комунікацій визначається не лише здатністю передавати інформацію, а й можливістю забезпечувати залучення, підтримувати партнерські відносини та сприяти

створенню суспільної цінності.

Отже, розвиток маркетингових комунікацій супроводжувався переходом від моделей одностороннього інформаційного впливу до моделей багатосторонньої взаємодії та партнерства. Сучасні комунікації орієнтуються на формування довгострокових відносин зі стейкхолдерами, підтримку довіри та забезпечення ефективної взаємодії між бізнесом і суспільством. Така трансформація зумовила необхідність інтеграції різних комунікаційних інструментів та формування комплексних підходів до управління комунікаційною діяльністю, що знайшло відображення у концепції інтегрованих маркетингових комунікацій.

2.2.2. Інтегровані маркетингові комунікації як основа соціально відповідальної взаємодії

В умовах ускладнення маркетингового середовища, розширення кола зацікавлених сторін та збільшення кількості каналів комунікацій використання ізольованих комунікаційних інструментів виявляється недостатнім для забезпечення ефективної взаємодії з аудиторіями. Як наслідок, особливого значення набуває концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), що передбачає узгодження різних інструментів, каналів і форматів взаємодії в межах єдиної комунікаційної системи [2; 9; 12].

Сьогодні підприємства взаємодіють одночасно з великою кількістю різних груп стейкхолдерів - споживачів, партнерів, інвесторів, місцевих громад, громадських організацій та державних інституцій. Кожна із зазначених груп використовує різні канали отримання інформації, має власні очікування щодо діяльності бізнесу та по-різному оцінює результати комунікаційної взаємодії. У результаті цього суттєво зростає ризик виникнення суперечливих повідомлень, інформаційної фрагментації та втрати цілісності комунікаційної політики підприємства [9; 12; 15].

У контексті соціально відповідального маркетингу зазначені ризики набувають особливої актуальності, оскільки відповідальність бізнесу оцінюється не лише через окремі комунікаційні повідомлення, а через узгодженість усіх

форм взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Невідповідність між заявленими цінностями, маркетинговими повідомленнями та фактичними діями компанії може призводити до зниження довіри, посилення репутаційних ризиків та втрати суспільної легітимності.

За таких умов ІМК слід розглядати не лише як механізм координації окремих комунікаційних інструментів, а як систему забезпечення цілісної взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами. Інтеграція комунікацій передбачає узгодження повідомлень, синхронізацію різних каналів взаємодії, забезпечення послідовності комунікаційної поведінки підприємства та формування єдиної системи створення цінності для стейкхолдерів [2; 24; 27].

Роль інтегрованих маркетингових комунікацій у забезпеченні соціально відповідальної взаємодії наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Роль інтегрованих маркетингових комунікацій у забезпеченні соціально відповідальної взаємодії

Комунікаційне завдання	Роль інтегрованих маркетингових комунікацій	Результат для соціально відповідального маркетингу
Передача інформації	Узгодження повідомлень між каналами взаємодії	Зменшення інформаційних суперечностей
Взаємодія зі стейкхолдерами	Координація різних контактних точок	Підвищення залученості аудиторій
Формування репутації	Забезпечення єдності комунікаційної поведінки	Посилення довіри до підприємства
Реалізація соціальних ініціатив	Інтеграція соціальних і маркетингових повідомлень	Підвищення соціальної легітимності
Підтримка довгострокових відносин	Формування послідовної взаємодії	Розвиток партнерських відносин

Джерело: сформовано автором на основі [2; 12; 24; 27]

Фактично, інтегровані маркетингові комунікації забезпечують можливість переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до формування комплексної системи взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті інтеграція означає не лише поєднання різних каналів комунікації, але й узгодження змісту повідомлень, поведінки підприємства та принципів реалізації маркетингової діяльності.

Логіку інтегрованих маркетингових комунікацій у системі соціально

відповідальної взаємодії узагальнено на рис. 2.6.

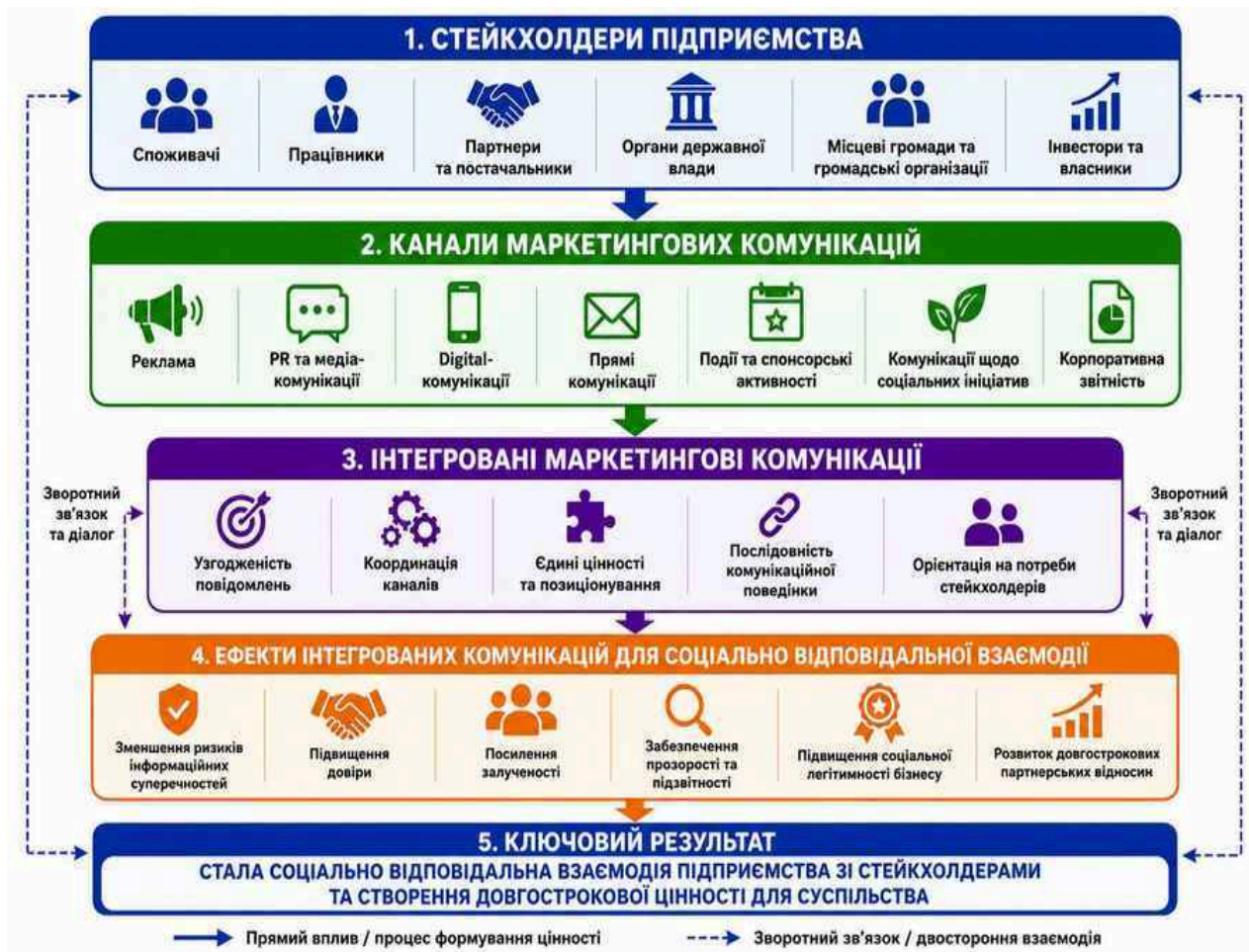


Рис. 2.6. Роль ІМК у формуванні соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами

Джерело: сформовано автором на основі [2; 12; 24; 27]

Особливого значення ІМК набувають у процесі формування довіри та підтримки довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Узгодженість повідомлень, послідовність комунікаційної поведінки та прозорість взаємодії сприяють зниженню інформаційної невизначеності та створюють передумови для розвитку більш стійких форм партнерської взаємодії.

Крім того, інтеграція комунікацій дозволяє підприємствам ефективніше реалізовувати соціально відповідальні ініціативи, забезпечуючи їх зрозумілість для різних аудиторій та мінімізуючи ризики виникнення суперечностей між окремими напрямками комунікаційної діяльності. За таких умов ІМК перетворюються на важливий інструмент підтримки соціальної легітимності

бізнесу та забезпечення довгострокової ефективності взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій змінив не лише підходи до організації комунікаційної діяльності підприємств, але й критерії її результативності. У сучасних умовах ключовими результатами комунікацій дедалі частіше виступають не лише охоплення аудиторій чи передача інформації, а формування довіри, підтримка залученості та розвиток партнерських відносин, що потребує подальшого розгляду ролі довіри та партнерства у системі маркетингових комунікацій.

2.2.3. Довіра, залученість та партнерство як нові цілі маркетингових комунікацій

Трансформація маркетингових комунікацій та розвиток інтегрованих підходів до взаємодії зі стейкхолдерами змінили критерії оцінювання результативності комунікаційної діяльності підприємств. На зміну традиційним комунікаціям, що орієнтувалися переважно на передачу інформації та стимулювання збуту, сучасні підходи пов'язуються із формуванням довгострокової взаємодії, підтримкою залученості та створенням суспільної цінності.

1. Формування довіри як стратегічний результат маркетингових комунікацій

У сучасному інформаційному середовищі довіра поступово перетворюється на один з головних нематеріальних активів підприємства, що визначає стійкість взаємодії зі стейкхолдерами та впливає на довгострокову ефективність маркетингової діяльності [4; 21; 22].

Основні передумови зростання ролі довіри включають:

а) підвищення інформаційної відкритості бізнесу

➔ доступність інформації про діяльність підприємств;

➔ швидкість поширення повідомлень;

➔ зростання суспільного контролю;

б) підвищення репутаційної чутливості ринкового середовища

- ➔ посилення репутаційних ризиків;
- ➔ швидке поширення негативної інформації;
- ➔ підвищення значення корпоративної репутації;

Основні функції довіри у сучасних комунікаціях:

- а) зниження інформаційної невизначеності;
- б) підтримка лояльності аудиторій;
- в) зміцнення соціальної легітимності бізнесу;
- г) формування довгострокових відносин.

2. Залученість як характеристика сучасної комунікаційної взаємодії

Розвиток цифрових технологій та інтерактивних середовищ сприяв переходу від моделей пасивного сприйняття інформації до активної участі аудиторій у процесах взаємодії [6; 26; 27].

Основні прояви залученості:

- а) комунікаційна активність
 - ➔ обговорення;
 - ➔ коментування;
 - ➔ надання зворотного зв'язку;
- б) участь у створенні контенту
 - ➔ user-generated content;
 - ➔ бренд-спільноти;
 - ➔ рекомендаційна поведінка;
- в) співучасть у створенні цінності
 - ➔ тестування продуктів;
 - ➔ спільне розроблення рішень;
 - ➔ участь у соціальних ініціативах;

Значення залученості:

- а) підвищення якості взаємодії;
- б) посилення емоційного зв'язку з брендом;

в) розвиток більш стійких моделей комунікації.

3. Партнерство як новий формат взаємодії зі стейкхолдерами

Розвиток довіри та залученості створює передумови для переходу до партнерських моделей взаємодії, що передбачають координацію інтересів різних учасників та спільне створення цінності [24; 25; 26].

Основні характеристики партнерської взаємодії:

а) довгострокова орієнтація

➔ відмова від короткострокових комунікаційних кампаній;

➔ підтримка сталих відносин;

б) взаємна відповідальність

➔ координація дій учасників;

➔ узгодження очікувань;

в) спільне створення цінності

➔ економічної;

➔ соціальної;

➔ репутаційної.

Результати партнерської взаємодії:

а) підвищення стійкості взаємодії;

б) розвиток довгострокової лояльності;

в) посилення соціальної ефективності маркетингової діяльності.

Основні зміни цільових орієнтирів маркетингових комунікацій наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Трансформація цільових орієнтирів маркетингових комунікацій у системі соціально відповідального маркетингу

Критерій	Традиційні комунікації	Сучасні комунікації	Значення для соціально відповідального маркетингу
Основна мета	Передача інформації	Формування взаємодії	Створення довгострокових відносин
Логіка впливу	Стимулювання поведінки	Координація взаємодії	Узгодження інтересів стейкхолдерів
Роль аудиторії	Отримувач повідомлень	Активний учасник	Співучасть у створенні цінності

Продовження таблиці 2.5

Основний результат	Продаж	Довіра та залученість	Соціальна легітимність
Часовий горизонт	Короткостроковий	Довгостроковий	Партнерські відносини
Критерії ефективності	Охоплення та продажі	Довіра, engagement, партнерство	Суспільна та економічна цінність

Джерело: сформовано автором на основі [24-27]

Отже, сучасні маркетингові комунікації орієнтуються не лише на передачу інформації чи стимулювання поведінкових реакцій, а на формування довіри, підтримку залученості та розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами. Зміна цільових орієнтирів комунікацій створила передумови для формування нових принципів комунікаційної діяльності підприємств у системі соціально відповідального маркетингу.

2.3. Соціально відповідальні маркетингові комунікації: принципи та сучасні виклики

2.3.1. Принципи соціально відповідальних маркетингових комунікацій

Формування соціально відповідальних маркетингових комунікацій зумовлене не лише трансформацією маркетингової парадигми та розвитком інтегрованих моделей взаємодії, а й зміною суспільних очікувань щодо ролі бізнесу у сучасному середовищі. За таких умов комунікаційна діяльність підприємств базується на системі принципів, що визначають характер взаємодії зі стейкхолдерами, зміст повідомлень та механізми реалізації комунікаційної політики.

1. Принцип прозорості

Прозорість передбачає відкритість підприємства щодо власної діяльності, комунікаційних намірів та результатів реалізації маркетингових ініціатив.

Основні прояви принципу:

- а) забезпечення доступності інформації для стейкхолдерів;
- б) відкритість щодо соціальних, екологічних та економічних результатів

діяльності;

в) мінімізація інформаційної асиметрії між підприємством та аудиторіями.

Реалізація принципу прозорості сприяє формуванню довіри та зниженню репутаційних ризиків.

2. Принцип достовірності

Соціально відповідальні комунікації повинні базуватися на використанні достовірної, перевіреної та несуперечливої інформації.

Даний принцип передбачає:

а) відмову від перебільшень та маніпулятивних тверджень;

б) підтвердження комунікаційних повідомлень фактичними результатами діяльності;

в) забезпечення відповідності між заявленими цінностями та реальною поведінкою підприємства.

3. Принцип етичності

Етичність комунікацій передбачає врахування моральних, соціальних та культурних аспектів взаємодії з аудиторіями.

Практична реалізація принципу включає:

а) відмову від дискримінаційних та маніпулятивних практик;

б) повагу до прав та інтересів аудиторій;

в) відповідальне використання комунікаційного впливу.

4. Принцип орієнтації на стейкхолдерів

Соціально відповідальні маркетингові комунікації орієнтуються не лише на споживачів, а й на ширше коло зацікавлених сторін, що передбачає:

а) врахування інтересів різних груп стейкхолдерів;

б) адаптацію комунікацій до потреб різних аудиторій;

в) розвиток механізмів зворотного зв'язку та взаємодії.

5. Принцип діалогової взаємодії

Сучасні комунікації орієнтуються на двосторонню та багатосторонню взаємодію.

Його реалізація проявляється через:

- а) підтримку постійного зворотного зв'язку;
- б) залучення аудиторій до комунікаційних процесів;
- в) створення умов для співучасті та партнерської взаємодії.

6. Принцип підзвітності

Підприємства повинні не лише здійснювати комунікаційну діяльність, а й бути готовими пояснювати результати власних рішень та нести відповідальність за їх наслідки.

Принцип передбачає:

- а) готовність до публічного пояснення рішень;
- б) оцінювання наслідків комунікаційної діяльності;
- в) відповідальність за соціальні результати комунікацій [4; 14; 21; 24].

Отже, соціально відповідальні маркетингові комунікації формуються на основі системи взаємопов'язаних принципів, що визначають зміст, характер та механізми взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Реалізація зазначених принципів створює передумови для формування більш етичних, прозорих та ефективних моделей комунікаційної діяльності підприємств і потребує подальшого розгляду етичних аспектів комунікаційної діяльності бізнесу.

2.3.2. Етичні аспекти комунікаційної діяльності підприємства

Розвиток цифрового середовища, підвищення інформаційної відкритості та зростання суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу суттєво посилили роль етичних аспектів комунікаційної діяльності підприємств. У сучасних умовах ефективність маркетингових комунікацій визначається не лише здатністю забезпечувати інформаційний вплив, а й відповідністю комунікаційних практик суспільним нормам, етичним принципам та очікуванням стейкхолдерів [4; 13; 21; 24].

1. Відповідальність за зміст та наслідки комунікаційних повідомлень

Етичність комунікаційної діяльності передбачає відповідальність підприємства не лише за зміст повідомлень, але й за можливі наслідки їх поширення.

Основні аспекти відповідальної комунікаційної поведінки включають:

а) відповідальність за достовірність інформації

- ➔ використання перевірених даних;
- ➔ уникнення перебільшень;
- ➔ забезпечення відповідності між повідомленнями та реальними діями;

б) відповідальність за потенційні наслідки комунікацій

- ➔ оцінювання можливого впливу повідомлень;
- ➔ врахування соціальної чутливості окремих тем;
- ➔ мінімізацію ризиків дезінформації.

2. Маніпулятивні практики та етичні обмеження комунікаційного впливу

Однією з головних етичних проблем сучасних маркетингових комунікацій залишається використання маніпулятивних інструментів впливу, що можуть обмежувати автономність рішень аудиторій або створювати викривлене сприйняття інформації [13; 21; 23].

До найбільш поширених етичних ризиків належать:

а) інформаційні маніпуляції

- ➔ приховування важливої інформації;
- ➔ перебільшення характеристик продуктів;
- ➔ використання емоційного тиску;

б) недобросовісні комунікаційні практики

- ➔ створення оманливих повідомлень;
- ➔ використання прихованої реклами;
- ➔ навмисне формування хибних очікувань;

в) експлуатація вразливості окремих аудиторій

- ➔ використання психологічних особливостей споживачів;
- ➔ вплив на соціально чутливі групи;
- ➔ використання страху або невизначеності як інструментів впливу.

3. Етичні аспекти використання даних та цифрових технологій

Цифровізація комунікаційної діяльності суттєво розширила можливості

персоналізації маркетингових повідомлень, але одночасно сформувала нові етичні виклики [6; 15; 16].

Основні етичні питання цифрових комунікацій включають:

а) використання персональних даних

➔ забезпечення конфіденційності;

➔ прозорість збору та використання даних;

➔ дотримання принципів інформованої згоди;

б) алгоритмічний вплив

➔ використання рекомендаційних систем;

➔ автоматизація комунікаційних рішень;

➔ ризики алгоритмічної упередженості;

в) використання штучного інтелекту у комунікаціях

➔ прозорість застосування AI-інструментів;

➔ відповідальність за автоматизовані повідомлення;

➔ контроль якості цифрового контенту.

4. Етичність як основа довгострокової взаємодії зі стейкхолдерами

У сучасному маркетинговому середовищі етичність розглядається не як окреме обмеження комунікаційної діяльності, а як передумова формування довгострокових відносин між підприємством та стейкхолдерами.

Практичне значення етичних комунікацій проявляється через:

а) підтримку довіри та репутації;

б) зниження репутаційних ризиків;

в) підвищення легітимності діяльності підприємства;

г) підтримку довгострокової комунікаційної ефективності.

Таким чином, етичні аспекти комунікаційної діяльності охоплюють не лише зміст маркетингових повідомлень, а й механізми реалізації комунікаційного впливу, використання цифрових технологій та характер взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Посилення ролі етичності у сучасних маркетингових системах зумовлює необхідність переходу від декларативної

відповідальності до більш відкритих, автентичних і партнерських моделей комунікаційної взаємодії, що потребує подальшого розгляду.

2.3.3. Прозорість, автентичність та взаємодія зі стейкхолдерами

Розвиток соціально відповідального маркетингу супроводжується трансформацією критеріїв ефективності маркетингових комунікацій. В умовах цифровізації, підвищення інформаційної відкритості та посилення суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу комунікаційна діяльність підприємств орієнтується не лише на передачу інформації, але й на забезпечення відкритої, достовірної та довгострокової взаємодії із зацікавленими сторонами [4; 6; 24]. За таких умов прозорість, автентичність та взаємодія зі стейкхолдерами перетворюються на важливі механізми забезпечення соціально відповідальних комунікацій.

1. Прозорість та автентичність як передумови довіри до комунікацій

У сучасному комунікаційному середовищі прозорість розглядається як необхідна умова підтримки довіри та соціальної легітимності бізнесу. Посилення ролі цифрових платформ, соціальних медіа та відкритих інформаційних систем суттєво підвищило доступність інформації про діяльність підприємств і зменшило можливості контролю інформаційних потоків з боку компаній.

У контексті маркетингових комунікацій прозорість передбачає відкритість інформаційної політики підприємства, доступність релевантної інформації та готовність до підтримки діалогу із зацікавленими сторонами. Разом із цим, сама відкритість не гарантує формування довіри, якщо комунікаційна діяльність не характеризується достатнім рівнем автентичності.

Автентичність комунікацій характеризує ступінь відповідності між цінностями підприємства, його реальною поведінкою та змістом маркетингових повідомлень. У сучасних умовах саме узгодженість між комунікаціями та практикою діяльності визначає достовірність повідомлень, підтримує цілісність бренду та сприяє зниженню ризиків репутаційних суперечностей [21-23].

Отже, прозорість створює передумови для відкритості комунікацій, тоді як автентичність забезпечує їхню достовірність та підтримує довіру до

підприємства.

2. Взаємодія зі стейкхолдерами як основа соціально відповідальних комунікацій

Трансформація маркетингових комунікацій сприяла переходу від моделей одностороннього інформаційного впливу до більш складних форм взаємодії, що передбачають активну участь різних груп стейкхолдерів у комунікаційних процесах [24; 26; 27].

У сучасних умовах взаємодія зі стейкхолдерами виходить за межі традиційного інформування та передбачає розвиток діалогових моделей комунікацій, підтримку механізмів зворотного зв'язку, залучення аудиторій до процесів формування рішень та створення умов для співучасті у створенні цінності.

Логіку взаємозв'язку прозорості, автентичності та взаємодії у системі соціально відповідальних комунікацій наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Логіка формування соціально відповідальних комунікацій у системі взаємодії зі стейкхолдерами

Джерело: сформовано автором на основі [24; 26-28]

У результаті взаємодія зі стейкхолдерами поступово перетворюється не

лише на інструмент підтримки комунікаційної ефективності, а й на механізм формування довіри, розвитку партнерських відносин та забезпечення соціальної легітимності бізнесу.

Таким чином, розвиток соціально відповідальних маркетингових комунікацій супроводжується посиленням ролі відкритості, достовірності та діалогової взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас, розвиток зазначених підходів створює ризики поширення псевдовідповідальних комунікаційних практик, що потребує подальшого розгляду проблематики недобросовісних комунікацій та явища *greenwashing*.

2.3.4. Greenwashing та інші форми недобросовісних комунікаційних практик

Посилення ролі соціально відповідального маркетингу та зростання суспільного інтересу до екологічних, соціальних і етичних аспектів діяльності підприємств сприяли підвищенню значущості відповідних комунікаційних повідомлень. Водночас прагнення окремих компаній отримати репутаційні переваги без здійснення реальних змін у власній діяльності зумовило поширення недобросовісних комунікаційних практик, які формують викривлене уявлення про рівень соціальної відповідальності бізнесу [4; 13; 23].

Особливістю таких практик є невідповідність між змістом комунікаційних повідомлень і фактичними результатами діяльності підприємства. У результаті комунікації перестають виконувати функцію інформування та взаємодії зі стейкхолдерами і перетворюються на інструмент формування хибних очікувань та репутаційних переваг.

1. Greenwashing як найбільш поширена форма псевдовідповідальних комунікацій

Найбільш відомою формою недобросовісних комунікаційних практик є **greenwashing**, що передбачає **використання екологічної риторики, символіки або позиціонування для формування уявлення про екологічну відповідальність підприємства без належного підтвердження відповідними діями та результатами** [23].

Поширення greenwashing значною мірою зумовлене зростанням популярності концепції сталого розвитку, ESG-підходів та екологічно відповідального споживання. У сучасних умовах екологічні характеристики дедалі частіше використовуються як чинник конкурентних переваг, що створює передумови для їхнього навмисного перебільшення або викривлення.

Основні ознаки greenwashing:

1) необґрунтовані екологічні твердження (використання понять «екологічний», «зелений», «натуральний», «безпечний для довкілля» без належного підтвердження);

2) вибіркове розкриття інформації (акцентування уваги лише на окремих позитивних екологічних характеристиках при замовчуванні більш суттєвих екологічних проблем);

3) перебільшення екологічних результатів (створення уявлення про значний позитивний вплив за відсутності реальних підстав);

4) використання екологічної символіки (застосування зелених кольорів, природних образів та екологічних асоціацій як заміни фактичних доказів);

5) посилення на неперевірені сертифікати або рейтинги (використання позначень, які можуть сприйматися як офіційне підтвердження екологічності продукції).

Використання greenwashing створює короткострокові репутаційні переваги, проте в довгостроковій перспективі здатне призводити до втрати довіри споживачів, посилення репутаційних ризиків та зниження ефективності екологічних ініціатив бізнесу загалом.

Типову логіку реалізації практик greenwashing наведено на рис. 2.8.

2. Інші форми недобросовісних комунікаційних практик

Поряд із greenwashing у сучасному маркетинговому середовищі поширення набувають й інші форми псевдовідповідальних комунікацій, які базуються на використанні суспільно значущих тем без належного підтвердження відповідними управлінськими рішеннями та практичними результатами.



Рис. 2.8. Логіка виникнення та наслідки використання практик greenwashing

Джерело: сформовано автором на основі [21; 23]

Purpose-washing. Передбачає декларування високої суспільної місії, цінностей або прагнення до позитивних змін без їхнього реального втілення у діяльності підприємства.

Основна мета такої практики полягає у формуванні позитивного іміджу через асоціацію бренду із суспільно значущими проблемами.

Social washing. Пов'язаний із перебільшенням соціального внеску компанії або демонстрацією окремих соціальних ініціатив як системної соціальної відповідальності.

У таких випадках комунікаційна активність суттєво перевищує реальний масштаб соціального впливу.

Woke-washing. Передбачає використання актуальних соціальних,

культурних або суспільно чутливих тем виключно з маркетинговою метою.

При цьому, підтримка відповідних цінностей часто не супроводжується реальними змінами у внутрішній політиці або діяльності підприємства.

CSR-washing. Полягає у використанні окремих елементів корпоративної соціальної відповідальності як інструменту позиціонування без системного впровадження принципів відповідального ведення бізнесу.

Узагальнену характеристику основних форм недобросовісних комунікаційних практик наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Основні форми недобросовісних комунікаційних практик у соціально відповідальному маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [21; 22; 23]

3. Наслідки використання недобросовісних комунікаційних практик

Незалежно від конкретної форми реалізації, псевдовідповідальні комунікації мають низку спільних негативних наслідків:

- зниження довіри до підприємства та його комунікацій;
- посилення репутаційних ризиків;

в) зменшення ефективності програм соціальної відповідальності;

г) формування скептичного ставлення споживачів до соціальних та екологічних ініціатив бізнесу;

г) зниження рівня суспільної довіри до концепції соціально відповідального маркетингу загалом.

Отже, поширення greenwashing та інших форм недобросовісних комунікаційних практик є одним із найбільш суттєвих викликів сучасного маркетингового середовища. Протидія таким явищам потребує забезпечення прозорості, автентичності та підзвітності комунікаційної діяльності підприємств, а також посилення уваги до реальних результатів соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Особливої актуальності зазначені вимоги набувають в умовах кризових ситуацій та воєнних викликів, коли рівень суспільної довіри до комунікацій підприємств стає критично важливим фактором їхньої легітимності та репутаційної стійкості.

2.3.5. Соціально відповідальні комунікації в умовах криз та воєнних викликів

Сучасне маркетингове середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлює необхідність адаптації комунікаційної діяльності підприємств до кризових ситуацій різного характеру. Економічні потрясіння, соціальні конфлікти, гуманітарні кризи, природні катастрофи та воєнні дії суттєво змінюють умови взаємодії між бізнесом і стейкхолдерами, підвищуючи вимоги до відповідальності, прозорості та достовірності комунікацій.

В умовах кризових ситуацій особливого значення набуває здатність підприємств забезпечувати своєчасне інформування зацікавлених сторін, підтримувати відкритий діалог та демонструвати послідовність власних дій. За таких обставин маркетингові комунікації виконують не лише інформаційну або репутаційну функцію, а й стають важливим інструментом підтримки довіри, координації взаємодії та зниження рівня невизначеності.

Соціально відповідальні комунікації в умовах криз ґрунтуються на таких основних засадах:

- ➔ оперативності, що передбачає своєчасне реагування на зміни ситуації та актуальні інформаційні потреби стейкхолдерів;
- ➔ достовірності, яка забезпечує використання перевіреної інформації та мінімізує ризики поширення непідтверджених повідомлень;
- ➔ прозорості, що передбачає відкритість щодо проблем, обмежень та прийнятих управлінських рішень;
- ➔ емпатії, яка полягає у врахуванні емоційного стану та потреб аудиторій у складних суспільних умовах;
- ➔ соціальної чутливості, що вимагає відповідального підходу до змісту повідомлень та їх можливого впливу на різні групи стейкхолдерів.

Особливої актуальності зазначені принципи набули в умовах повномасштабної війни в Україні. Воєнні виклики суттєво змінили суспільні очікування щодо ролі бізнесу та характеру його комунікаційної діяльності. Поряд із традиційними маркетинговими завданнями підприємства дедалі частіше беруть участь у реалізації гуманітарних, соціальних та благодійних ініціатив, підтримці працівників, місцевих громад і суспільно важливих проєктів.

У таких умовах важливим критерієм ефективності комунікацій стає не лише якість поширюваної інформації, а й відповідність комунікаційних повідомлень реальним діям підприємства. Будь-які спроби використання суспільно чутливих тем виключно з маркетинговою метою можуть спричиняти суттєві репутаційні ризики та негативно впливати на рівень довіри з боку стейкхолдерів.

Слід аргументовано відмітити, що кризові ситуації та воєнні виклики суттєво підвищують роль соціально відповідальних маркетингових комунікацій і посилюють вимоги до їх прозорості, достовірності та автентичності. За таких умов ефективність комунікацій дедалі більше визначається не обсягом інформаційного впливу, а здатністю підприємства забезпечувати відповідальну, відкриту та ціннісно орієнтовану взаємодію зі стейкхолдерами. Саме тому

подальший розвиток соціально відповідального маркетингу потребує формування комплексної моделі маркетингових комунікацій, яка б інтегрувала принципи відповідальності, довіри, залучення та створення суспільної цінності.

2.4. Формування соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій

У попередніх підрозділах було розглянуто трансформацію маркетингової парадигми, еволюцію маркетингових комунікацій та принципи реалізації соціально відповідальної комунікаційної діяльності. Проведений огляд засвідчив, що в сучасних умовах маркетингові комунікації функціонують як складна система взаємодії між підприємством та широким колом зацікавлених сторін.

На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на передачу інформації та стимулювання збуту, соціально відповідальні маркетингові комунікації базуються на принципах прозорості, достовірності, діалогової взаємодії, підзвітності та створення суспільної цінності. Ефективність такої взаємодії визначається не окремими комунікаційними інструментами, а рівнем узгодженості цілей, принципів, каналів комунікації та очікувань стейкхолдерів.

За таких умов виникає потреба у системному представленні ключових складових соціально відповідальних маркетингових комунікацій та взаємозв'язків між ними. Одним із найбільш доцільних підходів до вирішення цього завдання є побудова концептуальної моделі, яка дозволяє інтегрувати основні елементи комунікаційної системи в межах єдиної логіки функціонування.

У зв'язку з цим доцільно розглянути структурні елементи соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій та обґрунтувати принципи їх взаємодії в контексті формування довгострокових відносин між підприємством і стейкхолдерами.

2.4.1. Структурні елементи соціально відповідальної моделі

маркетингових комунікацій

Розгляд маркетингових комунікацій крізь призму соціальної відповідальності потребує їх системного представлення, що дає можливість визначити основні складові комунікаційної діяльності підприємства, встановити взаємозв'язки між ними та зрозуміти механізм формування комунікаційних результатів. У структурі соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних складових: стейкхолдерів, принципи комунікаційної діяльності, комунікаційні інструменти та канали, форми взаємодії, а також результати комунікаційної діяльності.

1. Першою складовою моделі виступають *стейкхолдери*, які є безпосередніми учасниками комунікаційної взаємодії. До них належать споживачі, працівники, партнери, інвестори, постачальники, представники місцевих громад, громадських організацій та органів влади [4; 14; 24]. Їх потреби, очікування та інтереси визначають зміст, напрями та особливості комунікаційної діяльності підприємства.

2. Другою складовою є *принципи соціально відповідальних маркетингових комунікацій*, які визначають загальні правила та вимоги до побудови комунікаційної взаємодії. До таких принципів належать прозорість, достовірність, етичність, відкритість, підзвітність, повага до інтересів стейкхолдерів та орієнтація на діалог, а їх дотримання забезпечує відповідність комунікаційної діяльності сучасним вимогам соціальної відповідальності бізнесу.

3. Третьою складовою є *комунікаційні інструменти та канали*, за допомогою яких підприємство реалізує взаємодію зі своїми аудиторіями. До них належать реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, цифрові комунікації, соціальні мережі, контент-маркетинг, заходи зі стейкхолдерами, корпоративна звітність та інші інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій. Комплексне використання зазначених інструментів і каналів забезпечує узгодженість комунікаційних повідомлень та підвищує ефективність взаємодії.

4. Четвертою складовою моделі виступають *форми комунікаційної взаємодії*, які характеризують спосіб побудови відносин між підприємством і стейкхолдерами. Поряд із традиційним інформуванням посилюється значення діалогу, зворотнього зв'язку, залучення до обговорення важливих питань, партнерства та співучасті у створенні цінності. Вказані форми взаємодії створюють передумови для розвитку довгострокових і взаємовигідних відносин.

5. Завершальною складовою є *результати соціально відповідальних маркетингових комунікацій*, які відображають ефективність комунікаційної діяльності підприємства. До них належать формування довіри, зміцнення репутації, підвищення лояльності та залученості стейкхолдерів, розвиток партнерських відносин, посилення соціальної легітимності бізнесу та створення суспільної цінності. Ці результати свідчать про здатність підприємства підтримувати ефективну та відповідальну взаємодію із зацікавленими сторонами.

Основні складові соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні складові соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій

Складові моделі	Зміст складової	Значення для соціально відповідальних комунікацій
Стейкхолдери	Споживачі, працівники, партнери, постачальники, інвестори, громади, громадські організації, органи влади та інші стейкхолдери	Визначають напрями, зміст та пріоритети комунікаційної взаємодії
Принципи соціально відповідальних комунікацій	Прозорість, достовірність, етичність, відкритість, підзвітність, орієнтація на діалог	Формують правила та вимоги до побудови комунікаційної діяльності
Комунікаційні інструменти та канали	Реклама, PR, цифрові комунікації, соціальні мережі, контент-маркетинг, прямий маркетинг, заходи взаємодії	Забезпечують реалізацію комунікаційних процесів та підтримку взаємодії зі стейкхолдерами
Форми комунікаційної взаємодії	Інформування, діалог, зворотний зв'язок, залучення, партнерство, співучасть	Забезпечують розвиток довгострокових відносин та активну участь стейкхолдерів
Результати комунікаційної діяльності	Довіра, репутація, лояльність, залученість, соціальна легітимність, суспільна цінність	Відображають ефективність комунікаційної діяльності та її соціально-економічний ефект

Джерело: сформовано автором на основі [4; 12; 24; 27]

Як видно, соціально відповідальна модель маркетингових комунікацій охоплює взаємопов'язані складові, що забезпечують ефективну взаємодію підприємства зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності. Їх поєднання дозволяє розглядати маркетингові комунікації як цілісну систему, орієнтовану не лише на досягнення маркетингових результатів, а й на формування довіри, підтримку партнерських відносин та створення суспільної цінності.

2.4.2. Модель соціально відповідальних маркетингових комунікацій

Представлення соціально відповідальних маркетингових комунікацій у вигляді моделі дозволяє систематизувати основні складові комунікаційної діяльності підприємства та відобразити логіку їх взаємозв'язків. При цьому модель враховує не лише комунікаційні процеси, а й принципи соціальної відповідальності, особливості взаємодії зі стейкхолдерами та результати комунікаційної діяльності.

У центрі моделі знаходиться підприємство як суб'єкт організації комунікаційної діяльності, яке здійснює взаємодію з різними групами стейкхолдерів через систему інтегрованих маркетингових комунікацій. Така взаємодія реалізується відповідно до принципів соціально відповідальної комунікаційної діяльності та передбачає використання різних інструментів, каналів і форматів комунікацій.

Важливою особливістю соціально відповідальної моделі маркетингових комунікацій є двосторонній характер взаємодії та постійна наявність зворотного зв'язку. У межах такої системи стейкхолдери виступають не лише отримувачами маркетингових повідомлень, а й активними учасниками формування комунікаційного середовища, що забезпечує можливість розвитку партнерських відносин і спільного створення цінності.

Соціально відповідальна модель маркетингових комунікацій представлена на рис. 2.10.

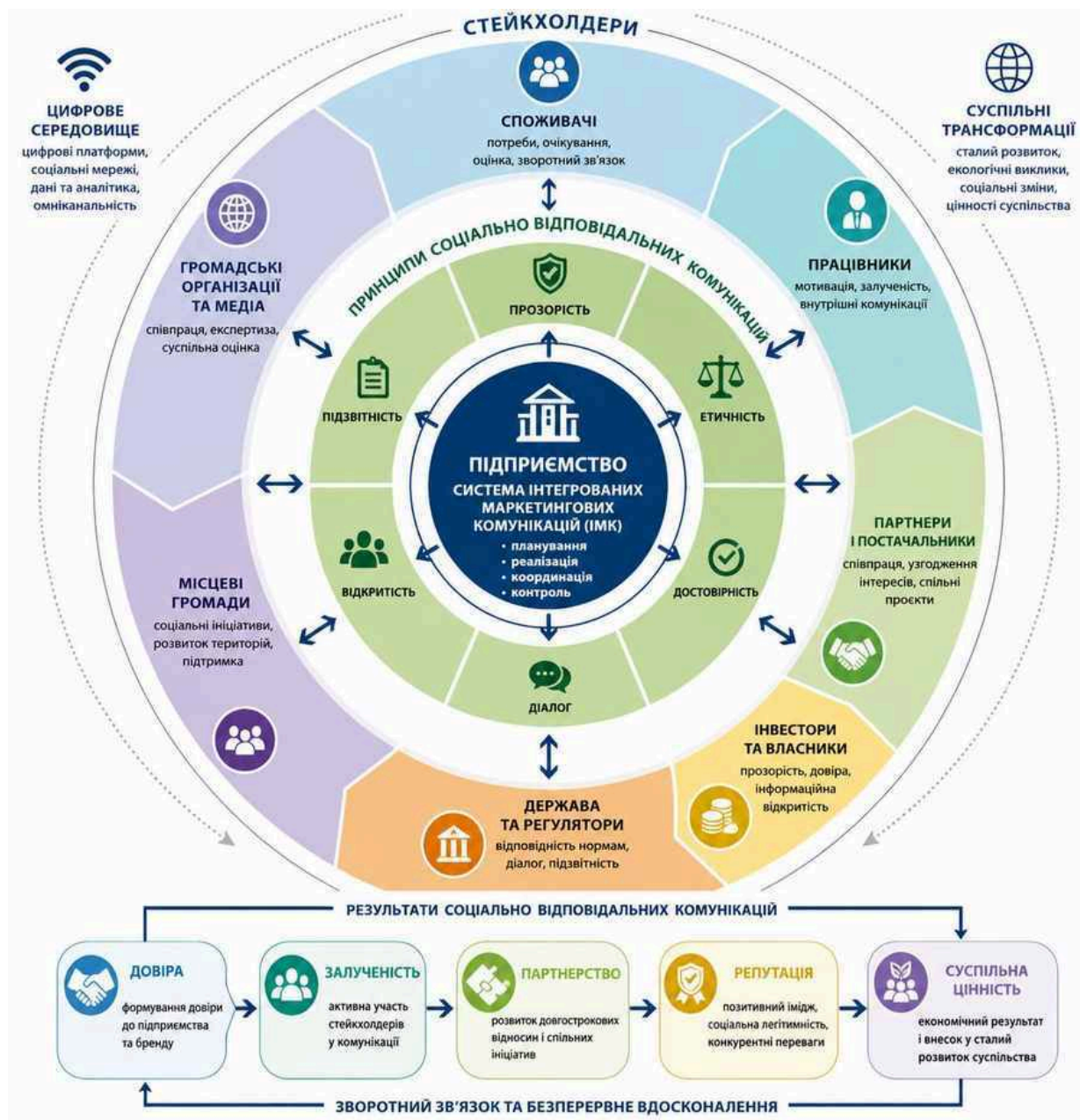


Рис. 2.10. Соціально відповідальна модель маркетингових комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі [4; 12; 24; 26; 27]

Логіка моделі полягає у тому, що підприємство реалізує комунікаційну діяльність не ізольовано, а в межах багатосторонньої системи взаємодії, де принципи соціальної відповідальності визначають характер комунікацій, стейкхолдери формують запити та очікування, а результати комунікацій проявляються через формування довіри, репутації, залученості та суспільної цінності.

Як видно з рис. 2.10, соціально відповідальна модель маркетингових комунікацій відображає перехід від традиційних односторонніх моделей

інформування до систем багатосторонньої взаємодії, орієнтованих на розвиток довгострокових відносин між підприємством та зацікавленими сторонами.

Висновки до розділу 2

1. Трансформація маркетингової парадигми супроводжується зміною підходів до взаємодії бізнесу із зовнішнім середовищем та поступовим переходом від орієнтації виключно на ринковий обмін і стимулювання збуту до формування довгострокових відносин із широким колом зацікавлених сторін. У сучасних умовах маркетинг пов'язується не лише зі створенням економічної цінності, а й із необхідністю врахування соціальних, етичних та суспільних наслідків діяльності підприємств.

2. Розвиток сучасного маркетингу супроводжується переосмисленням процесів створення цінності та зміною ролі споживача у ринковій системі. Споживач поступово перестає розглядатися як пасивний отримувач маркетингових повідомлень і дедалі частіше виступає активним учасником взаємодії, співтворення цінності, розвитку брендів спільнот та формування комунікаційного середовища. Одночасно цифровізація та суспільні трансформації суттєво посилили відкритість бізнесу та підвищили вимоги до його відповідальності.

3. Еволюція маркетингових комунікацій характеризується переходом від моделей одностороннього інформування до інтегрованих систем багатосторонньої взаємодії, у межах яких комунікації виконують не лише інформаційну, а й координаційну, репутаційну та партнерську функції. У сучасному маркетинговому середовищі визначальними результатами комунікацій виступають довіра, залученість, розвиток партнерських відносин та підтримка довгострокової взаємодії зі стейкхолдерами.

4. Формування соціально відповідальних маркетингових комунікацій потребує дотримання принципів прозорості, достовірності, етичності, підзвітності та діалогової взаємодії. Водночас розвиток цифрового середовища створює не лише нові можливості для комунікаційної діяльності, але й формує ризики поширення недобросовісних практик, що актуалізує необхідність

забезпечення автентичності комунікацій та відповідності між маркетинговими повідомленнями й реальною поведінкою підприємств.

5. Поширення кризових явищ, суспільних трансформацій та воєнних викликів суттєво підвищує роль соціально відповідальних маркетингових комунікацій у забезпеченні ефективної взаємодії підприємств зі стейкхолдерами. За таких умов комунікації виходять за межі традиційних інструментів просування та перетворюються на механізм підтримки довіри, соціальної легітимності та репутаційної стійкості бізнесу.

6. Соціально відповідальні маркетингові комунікації доцільно розглядати як комплексну систему взаємодії між підприємством, стейкхолдерами, комунікаційними інструментами та принципами відповідальної поведінки. Розглянута соціально відповідальна модель маркетингових комунікацій відображає сучасну логіку розвитку маркетингової діяльності, у межах якої формування довіри, підтримка партнерських відносин та створення суспільної цінності виступають фундаментальними орієнтирами комунікаційної взаємодії.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Як трансформація маркетингової парадигми вплинула на характер взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами та змінила роль маркетингової діяльності у сучасному бізнес-середовищі?
2. У чому полягають основні відмінності між традиційними підходами до створення цінності та сучасними моделями співтворення цінності (co-creation)?
3. Як цифровізація та суспільні трансформації вплинули на розвиток соціально відповідального маркетингу та змінили вимоги до діяльності підприємств?
4. Поясніть, як еволюція маркетингових комунікацій зумовила перехід від моделей інформування до моделей взаємодії та партнерства.
5. У чому полягає роль інтегрованих маркетингових комунікацій у забезпеченні соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами?
6. Чому довіра, залученість та партнерство розглядаються як ключові результати сучасних маркетингових комунікацій?
7. Охарактеризуйте основні принципи соціально відповідальних маркетингових комунікацій та поясніть їх значення для забезпечення ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.
8. У чому полягають основні етичні виклики сучасної комунікаційної діяльності підприємств та які ризики виникають унаслідок використання недобросовісних комунікаційних практик?
9. Поясніть взаємозв'язок між прозорістю, автентичністю та довірою у системі соціально відповідальних маркетингових комунікацій.
10. Охарактеризуйте структурні елементи соціально відповідальної моделі

маркетингових комунікацій та поясніть логіку їх взаємодії у процесі формування довгострокових відносин зі стейкхолдерами.



ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи можна вважати соціально відповідальний маркетинг новим етапом розвитку маркетингової парадигми, чи він є лише адаптацією традиційного маркетингу до сучасних суспільних очікувань?
2. Наскільки реалістичним є поєднання економічних інтересів підприємства та суспільних інтересів у межах концепції створення спільної цінності (Creating Shared Value)?
3. Чи завжди активне залучення споживачів до процесів співтворення цінності підвищує ефективність маркетингової діяльності підприємства?
4. Як цифровізація змінила баланс впливу між підприємствами та споживачами: на користь бізнесу чи на користь суспільства?
5. Чи може підприємство вважатися соціально відповідальним, якщо його маркетингові комунікації є етичними та прозорими, але основна діяльність має суперечливі соціальні або екологічні наслідки?
6. Де проходить межа між переконанням споживача та маніпуляцією в сучасних маркетингових комунікаціях?
7. Чи здатні маркетингові комунікації самостійно формувати довіру до підприємства, чи довіра є насамперед результатом реальної поведінки бізнесу?
8. Чому явища greenwashing, purpose-washing та інші форми псевдовідповідальних комунікацій продовжують поширюватися навіть в умовах зростання інформаційної прозорості?
9. Чи повинні підприємства займати активну суспільну позицію щодо соціальних, екологічних та гуманітарних проблем, чи це виходить за межі їхньої економічної ролі?
10. Які зміни у підходах до маркетингових комунікацій стали найбільш важливими для українського бізнесу в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення?



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Оцінювання соціальної відповідальності маркетингових комунікацій підприємства

Компанія «Нова пошта» упродовж останніх років активно реалізує комунікаційні кампанії, спрямовані на інформування клієнтів про нові послуги, підтримку волонтерських ініціатив, допомогу військовим та постраждалим від війни, а також розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності. Для комунікації зі стейкхолдерами підприємство використовує офіційний вебсайт, соціальні мережі, мобільний застосунок, засоби масової інформації та інші цифрові канали.

Припустимо, що керівництво компанії планує провести оцінювання рівня соціальної відповідальності своїх маркетингових комунікацій.

Необхідно:

1. Визначити основні групи стейкхолдерів компанії та охарактеризувати їх

комунікаційні очікування.

2. Встановити, які принципи соціально відповідальних маркетингових комунікацій реалізуються у діяльності компанії.

3. Навести приклади комунікаційних інструментів, що використовуються для формування довіри, залученості та партнерських відносин зі стейкхолдерами.

4. Оцінити сильні та слабкі сторони комунікаційної діяльності компанії з позицій соціальної відповідальності.

5. Запропонувати заходи щодо підвищення ефективності соціально відповідальних маркетингових комунікацій підприємства.

Методичні рекомендації

Під час розв'язання задачі доцільно використовувати концептуальну модель соціально відповідальних маркетингових комунікацій, розглянуту в підрозділі 2.4, та обґрунтовувати висновки конкретними прикладами з комунікаційної практики компанії.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яка характеристика найбільш повно відображає сучасну маркетингову парадигму?

- А. Орієнтація на максимізацію обсягів виробництва.
- Б. Орієнтація на короткострокове стимулювання збуту.
- В. Орієнтація на створення економічної та суспільної цінності для стейкхолдерів.
- Г. Орієнтація на зниження витрат виробництва.

2. Яка концепція розглядає споживача як активного учасника процесу створення цінності?

- А. Масовий маркетинг.
- Б. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль.
- В. Концепція співтворення цінності (co-creation).
- Г. Виробнича концепція маркетингу.

3. Який чинник найбільше сприяв зростанню вимог до прозорості та підзвітності бізнесу?

- А. Збільшення виробничих потужностей.
- Б. Цифровізація та розвиток соціальних мереж.
- В. Зростання кількості торговельних посередників.
- Г. Скорочення маркетингових бюджетів.

4. У чому полягає основна відмінність сучасних маркетингових комунікацій від традиційних?

- А. Використання друкованої реклами.
- Б. Орієнтація на односторонню передачу інформації.
- В. Формування багатосторонньої взаємодії та діалогу зі стейкхолдерами.
- Г. Використання більшої кількості рекламних повідомлень.

5. Який результат є характерним для сучасних соціально відповідальних маркетингових комунікацій?

- А. Зростання частоти рекламних контактів.

- Б. Підвищення обсягів виробництва.
- В. Формування довіри, залученості та партнерства.
- Г. Збільшення кількості рекламних носіїв.

6. Який із наведених принципів передбачає відповідність між комунікаційними повідомленнями та реальною поведінкою підприємства?

- А. Інтеграція.
- Б. Автентичність.
- В. Сегментація.
- Г. Диференціація.

7. Що є характерною ознакою практики greenwashing?

- А. Використання інтегрованих маркетингових комунікацій.
- Б. Реалізація екологічних програм із незалежною перевіркою результатів.
- В. Створення уявлення про екологічну відповідальність без належного фактичного підтвердження.
- Г. Розроблення екологічних інновацій.

8. Який принцип соціально відповідальних комунікацій передбачає врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін?

- А. Принцип орієнтації на стейкхолдерів.
- Б. Принцип економічної ефективності.
- В. Принцип стандартизації.
- Г. Принцип концентрації.

9. Яка характеристика найбільшою мірою відповідає соціально відповідальним комунікаціям в умовах криз та воєнних викликів?

- А. Агресивне стимулювання продажів.
- Б. Максимальне збільшення рекламної активності.
- В. Оперативність, достовірність, прозорість та соціальна чутливість.
- Г. Скорочення взаємодії зі стейкхолдерами.

10. Яка складова є центральною в соціально відповідальній моделі маркетингових комунікацій?

- А. Рекламний бюджет підприємства.
- Б. Система взаємодії підприємства зі стейкхолдерами на засадах відповідальності та довіри.
- В. Канали масової реклами.
- Г. Технології просування продукції.



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

Соціально відповідальні маркетингові комунікації в умовах репутаційної кризи

Українська компанія з виробництва продуктів харчування активно позиціонувала себе як соціально відповідальний бізнес, використовуючи у рекламних кампаніях твердження про екологічність виробництва, підтримку місцевих громад та дотримання принципів сталого розвитку.

Проте журналістське розслідування виявило невідповідність між окремими комунікаційними повідомленнями компанії та її фактичною діяльністю. У соціальних мережах почали поширюватися звинувачення у використанні практик greenwashing, що спричинило негативну реакцію споживачів, громадських організацій та засобів масової інформації.

У відповідь керівництво компанії заявило про намір переглянути власну комунікаційну політику та відновити довіру зацікавлених сторін.

Завдання до кейсу

1. Визначте основні групи стейкхолдерів, на яких вплинула зазначена ситуація.
2. Проаналізуйте, які принципи соціально відповідальних маркетингових комунікацій були порушені.
3. Визначте ознаки greenwashing, що можуть бути присутніми у наведеній ситуації.
4. Оцініть можливі репутаційні наслідки для підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі.
5. Запропонуйте комплекс заходів щодо відновлення довіри та забезпечення прозорості комунікаційної діяльності компанії.
6. Розробіть короткий план соціально відповідальної комунікаційної кампанії, спрямованої на подолання кризової ситуації та відновлення взаємодії зі стейкхолдерами.



ТЕЗАУРУС

АВТЕНТИЧНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ - характеристика маркетингових комунікацій, що відображає відповідність змісту комунікаційних повідомлень реальним діям, цінностям, рішенням та практикам підприємства. Автентичні комунікації передбачають узгодженість між словами та діями компанії, що сприяє формуванню довіри, зміцненню репутації та розвитку довгострокових відносин зі стейкхолдерами

ДІАЛОГОВА КОМУНІКАЦІЯ - форма комунікаційної взаємодії, що ґрунтується на двосторонньому обміні інформацією між підприємством і стейкхолдерами, передбачає наявність зворотного зв'язку, врахування потреб та очікувань зацікавлених сторін, а також їх залучення до процесів обговорення й прийняття рішень. На відміну від традиційної односторонньої комунікації, діалогова комунікація спрямована на побудову партнерських відносин і взаєморозуміння

GREENWASHING - різновид недобросовісної комунікаційної практики, що полягає у створенні перебільшеного або оманливого уявлення про екологічну відповідальність підприємства, його продукції чи діяльності без належного фактичного підтвердження. Greenwashing може проявлятися через використання необґрунтованих екологічних заяв, маніпулятивних повідомлень або приховування інформації про реальний екологічний вплив діяльності компанії

PURPOSE-WASHING - практика декларування підприємством підтримки суспільно значущих цілей, цінностей або соціальних ініціатив без їх реального впровадження у бізнес-процеси та корпоративну діяльність. Такі комунікації створюють видимість соціальної відповідальності, однак не супроводжуються фактичними діями або результатами, що може призводити до втрати довіри з боку стейкхолдерів

ПРОЗОРИСТЬ КОМУНІКАЦІЙ - принцип соціально відповідальних маркетингових комунікацій, який передбачає відкритість підприємства щодо поширення достовірної, повної, зрозумілої та своєчасної інформації про свою діяльність, рішення, результати та вплив на суспільство й довкілля. Прозорість є важливою передумовою формування довіри та забезпечення підзвітності перед зацікавленими сторонами

РЕПУТАЦІЙНА ДОВІРА - рівень впевненості стейкхолдерів у надійності, чесності, відповідальності та послідовності поведінки підприємства, що формується на основі його

попереднього досвіду діяльності, комунікаційної практики та виконання взятих зобов'язань. Репутаційна довіра виступає одним із ключових результатів ефективних соціально відповідальних маркетингових комунікацій

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ - система взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, яка ґрунтується на принципах етичності, прозорості, достовірності, відкритості, підзвітності та врахування суспільних інтересів. Їх основною метою є не лише передача інформації або просування товарів і послуг, а й формування довіри, залученості, партнерства та спільної цінності для бізнесу й суспільства

СПІВТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ (CO-CREATION) - концепція, відповідно до якої споживачі та інші стейкхолдери розглядаються не лише як отримувачі результатів діяльності підприємства, а як активні учасники процесів створення продуктів, послуг, інновацій та комунікаційних рішень. Співтворення цінності сприяє підвищенню залученості стейкхолдерів і формуванню більш стійких взаємовідносин між підприємством та його аудиторіями

СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ (CREATING SHARED VALUE, CSV) - управлінська концепція, відповідно до якої підприємство формує конкурентні переваги шляхом одночасного створення економічної цінності для бізнесу та соціальної цінності для суспільства. У контексті маркетингових комунікацій ця концепція передбачає узгодження корпоративних цілей із суспільними потребами та забезпечення взаємовигідної взаємодії зі стейкхолдерами

СТЕЙКХОЛДЕРИ - особи, групи або організації, які можуть впливати на діяльність підприємства або перебувають під впливом її результатів. До стейкхолдерів належать споживачі, працівники, власники, партнери, постачальники, органи влади, місцеві громади, громадські організації та інші зацікавлені сторони, взаємодія з якими є важливою складовою соціально відповідальних маркетингових комунікацій



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Гончаров С. М. Соціально-етичний маркетинг : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2011. 250 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетингові комунікації : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
3. Калініченко О. О. Соціально-відповідальний маркетинг // Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку : колект. монографія / за заг. ред. Л. Д. Павловської, О. О. Євенок. Житомир, 2017. С. 57–81.
4. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
5. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу : монографія / за заг. ред. М. П. Буковинської. Київ : ЦП «Комп-ринт», 2015. 297 с.
6. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетъяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької, О. Замасової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
7. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Станасюк Н. С., Пасінович І. І. Соціальна відповідальність: практичний аспект : навч. посіб. Київ : Вид. дім «Кондор», 2020. 244 с.
8. Навчальний посібник з соціального підприємництва : навч. посіб. / Українська соціальна академія. Київ, 2021. 162 с.
9. Окландер М. А., Романенко О. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ : Центр

учбової літератури, 2023.

10. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : НТУУ «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

11. Петровська С. В., Єсмаханова А. У., Ігнатенко О. В. Соціально-відповідальний маркетинг : навч. посіб. Київ : ДУІКТ, 2025. 153 с.

12. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством : навч. посіб. Київ : Ельга ; Ніка-Центр, 2020. 328 с.

13. Ромат Є.В. Соціально-етичний маркетинг. Київ : КНТЕУ, 2017. 371 с.

14. Соціальна відповідальність суспільних інститутів: інноваційний та соціально-гуманітарний аспект : монографія / [авт. кол.] ; за наук. ред. А. Я. Кузнецової, Л. К. Семів, З. Е. Скринник. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 287 с.

15. Соціальні комунікації інформаційного суспільства: теоретичні та прикладні аспекти : монографія / за заг. ред. А. Г. Гудманяна, С. М. Ягодзінського. Київ : Талком, 2020. 260 с. (Серія «Гуманітарний дискурс суспільства ризику»).

Додаткова:

16. Баган Н., Собчишин В., Троян А., Ожгибісов Р. (2024). Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 156-160. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))

17. Гавдан Є. Р., Мангушев Д. В., Тимохова Г. Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів: український контекст. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 479-485. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-479-485>

18. Когут М. В., Содома Р. І., Романів В. Я. Соціальна відповідальність у маркетингу як чинник сталого розвитку бізнесу корпоративного типу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. № 2 (99). С. 136-142. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-20>

19. Морохова В., Бойко О. Прикладні аспекти застосування концепції соціально-відповідального маркетингу. *Економічний форум*. Т. 12. №1. С. 35-41. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-4>

20. Райко Д. В. Соціально відповідальний маркетинг як інструмент підвищення довіри до бізнесу у кризових умовах. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2025. №3. С. 286-289.

21. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

22. Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

23. Delmas, M. A., Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.

24. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman. 276 p.

25. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

26. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston : Harvard Business School Press. 256 p.

27. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

28. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk : M. E. Sharpe. 440 p.

29. LEGO Ideas. *Official LEGO® Ideas platform*. URL: <https://ideas.lego.com>

РОЗДІЛ 3

ЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Авторка розділу - О. А. Корчинська



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- пояснювати сутність і роль етичних та правових детермінантів соціально відповідального маркетингу;
- розпізнавати основні етичні дилеми та оцінювати моральну прийнятність маркетингових рішень;
- характеризувати зміст екологічної доброчесності та визначати обґрунтованість екологічних тверджень;
- орієнтуватися в основних правових вимогах до захисту споживачів, реклами, конкуренції, персональних даних і цифрового маркетингу;
- розмежовувати правомірність, етичну прийнятність і суспільну відповідальність маркетингової поведінки;
- застосовувати інструменти маркетингового комплаєнсу для оцінювання нормативних ризиків і забезпечення відповідальності маркетингових рішень.

Ключові поняття: маркетингова етика; етична дилема; етичне маркетингове рішення; правові детермінанти маркетингу; екологічна доброчесність; екологічне твердження; права споживачів; персональні дані; нормативний ризик; маркетинговий комплаєнс.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 3.1. Етичні детермінанти соціально відповідального маркетингу
- 3.2. Екологічна доброчесність маркетингової діяльності
- 3.3. Правові детермінанти соціально відповідального маркетингу
- 3.4. Інтеграція етики, права та маркетингового комплаєнсу

3.1. Етичні детермінанти соціально відповідального маркетингу

3.1.1. Сутність і джерела маркетингової етики

Маркетингова діяльність безпосередньо впливає на потреби, вибір і поведінку споживачів, умови ринкового обміну, характер конкуренції та розподіл створюваної цінності між підприємством і зацікавленими сторонами. Володіючи інформацією про споживчі мотиви та використовуючи інструменти

формування попиту, підприємство отримує можливість не лише задовольняти потреби, а й певною мірою спрямовувати рішення людини. Вказаний вплив об'єктивно потребує встановлення моральних меж його допустимого використання.

Маркетингова етика - це система цінностей, принципів і норм, за допомогою яких визначається моральна прийнятність маркетингових цілей, засобів їх досягнення та наслідків ухвалених рішень для споживачів, інших стейкхолдерів і суспільства. Її предметом є не маркетингова діяльність загалом, а ті ситуації, у яких вибір підприємства може впливати на права, інтереси, свободу рішення або добробут інших осіб.

У визначенні Американської асоціації маркетингу маркетингова етика пов'язується з нормами і цінностями, що спрямовують ухвалення професійних рішень. До базових етичних орієнтирів віднесено незаподіяння шкоди, підтримання доброчесності, чесність, відповідальність, справедливість, прозорість і громадянську позицію [1]. Отже, етичність маркетингу передбачає не тільки відмову від очевидно недобросовісних дій, а й усвідомлене врахування можливих наслідків маркетингових рішень.

Маркетингова етика є складовою соціально відповідального маркетингу, але не тотожна йому. Соціально відповідальний маркетинг охоплює всю систему формування, обґрунтування та реалізації маркетингових рішень з урахуванням їх економічних, соціальних та екологічних наслідків. Маркетингова етика виконує в цій системі нормативно-оцінювальну функцію, даючи змогу встановити, чи є поставлена мета морально прийнятною, чи допустимі обрані засоби та чи не перекладає підприємство негативні наслідки своєї діяльності на споживачів, громади та/або довкілля.

Принципове значення для розуміння маркетингової етики має розмежування правомірності, економічної доцільності та етичної прийнятності рішення.

Правомірність означає відповідність маркетингової практики обов'язковим нормам законодавства. *Економічна доцільність* характеризує її

здатність забезпечити визначений підприємством результат (збільшення продажів, залучення споживачів, зміцнення ринкових позицій або підвищення прибутковості). *Етична прийнятність* відображає відповідність рішення моральним цінностям, професійним нормам, законним інтересам стейкхолдерів і суспільним очікуванням.

Зазначені характеристики можуть не збігатися. Маркетингове рішення іноді формально не порушує закону та забезпечує економічну вигоду, але водночас використовує інформаційну нерівність, психологічну вразливість споживача, непрозорі умови вибору або інші практики, що підривають його автономію. Тому дотримання законодавства є необхідною, але не завжди достатньою умовою етичності. Право встановлює мінімально обов'язковий стандарт поведінки, тоді як етика дає змогу оцінювати рішення у ширшому ціннісному та суспільному контексті.

Моральна оцінка маркетингового рішення традиційно спирається на декілька взаємодоповнювальних етичних підходів.

Деонтологічний підхід зосереджує увагу на обов'язках, правилах і моральній допустимості самої дії. Відповідно до нього окремі способи досягнення маркетингових цілей є неприйнятними незалежно від можливої комерційної вигоди. Зокрема, навмисне введення споживача в оману не може бути виправдане збільшенням продажів або збереженням робочих місць.

Утилітарний або телеологічний підхід передбачає оцінювання передбачуваних наслідків рішення для різних зацікавлених сторін. Етичнішим вважається варіант, який створює більшу сукупну користь і мінімізує можливу шкоду. Водночас використання цього підходу потребує обережності, оскільки інтереси меншості або вразливих груп не можуть ігноруватися лише тому, що певне рішення є вигідним для більшої кількості учасників ринку.

Етика доброчесності переносить акцент з окремої дії на цінності та моральні якості суб'єкта, який її вчиняє. У маркетинговій діяльності вона виявляється через чесність, відповідальність, справедливість, послідовність і готовність відповідати за наслідки власних рішень. За таких умов важливо не

тільки те, чи можна формально обґрунтувати певну практику, а й те, чи відповідає вона проголошеним цінностям підприємства та образу доброчесного учасника ринку.

Впливовою теоретичною моделлю пояснення етичного вибору в маркетингу є загальна теорія маркетингової етики С. Ганта і С. Вітелла. Відповідно до неї етичне судження формується шляхом поєднання деонтологічного оцінювання (зіставлення можливих дій із моральними нормами) та телеологічного оцінювання їх імовірних наслідків для стейкхолдерів [2]. Такий підхід означає, що повноцінне етичне обґрунтування маркетингового рішення має враховувати одночасно моральну допустимість обраних засобів і наслідки їх застосування.

Етичні вимоги до маркетингової діяльності формуються не з одного, а з кількох взаємопов'язаних джерел, що відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні джерела етичних вимог у маркетинговій діяльності

Джерело	Зміст етичного впливу	Значення для маркетингового рішення
Суспільні цінності та моральні норми	Відображають усталені уявлення про чесність, справедливість, гідність, відповідальність і недопустимість заподіяння шкоди	Визначають загальні межі суспільно прийнятної маркетингової поведінки
Професійні етичні стандарти	Закріплюють норми доброчесної поведінки представників маркетингової професії	Конкретизують вимоги до чесності, прозорості, справедливості та відповідальності
Корпоративні цінності й організаційна культура	Формують внутрішні орієнтири поведінки працівників, ставлення керівництва до етичних ризиків і допустимих способів досягнення результатів	Впливають на фактичний вибір працівника в ситуаціях, не врегульованих детальними правилами
Очікування стейкхолдерів	Відображають інтереси споживачів, працівників, партнерів, громад, держави та інших зацікавлених сторін	Дають змогу оцінити рішення з позицій тих, хто зазнає його позитивного або негативного впливу
Міжнародні норми відповідальної поведінки	Узагальнюють визнані принципи підзвітності, прозорості, поваги до прав людини, верховенства права та інтересів стейкхолдерів	Розширюють оцінювання за межі мінімальних вимог національного законодавства
Особисті моральні переконання	Відображають індивідуальні цінності, професійну відповідальність і моральну чутливість особи, яка ухвалює рішення	Визначають здатність розпізнати етичну проблему та відмовитися від неприйнятної дії

Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

Суспільні моральні норми утворюють найбільш загальний рівень етичного регулювання. Вони змінюються разом із розвитком суспільства, технологій і споживчої культури. Практика, яка раніше не викликала помітного суспільного заперечення, з часом може бути визнана неприйнятною через поглиблення розуміння її дискримінаційних, маніпулятивних, соціальних або екологічних наслідків.

Професійні стандарти переводять загальні моральні цінності у площину маркетингової діяльності. Вони визначають очікувану поведінку маркетологів під час дослідження ринку, створення ринкової пропозиції, роботи з даними, ціноутворення, комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами. Такі стандарти переважно мають характер професійного саморегулювання, однак їх дотримання є важливим чинником довіри до професії.

Зокрема, міжнародний стандарт ISO 26000 пов'язує соціально відповідальну поведінку з підзвітністю, прозорістю, етичністю, повагою до інтересів стейкхолдерів, верховенства права, міжнародних норм поведінки та прав людини [3]. Зазначені орієнтири мають особливе значення для підприємств, які працюють у різних правових системах або взаємодіють із міжнародними партнерами. Водночас ISO 26000 є настановою, а не сертифікаційним стандартом системи менеджменту, тому некоректно заявляти про «сертифікацію за ISO 26000» [3].

Внутрішньоорганізаційним джерелом етичних вимог виступають корпоративні цінності, кодекси етики, політики та неформальні норми поведінки. Водночас наявність кодексу сама по собі не гарантує етичності маркетингової діяльності. Вирішальне значення мають особистий приклад керівництва, відповідність системи мотивації задекларованим цінностям, можливість повідомляти про порушення та відсутність заохочення результатів, досягнутих недобросовісними засобами.

Важливим джерелом етичного оцінювання є очікування стейкхолдерів. Вони дають змогу побачити маркетингове рішення не лише з позиції підприємства або цільового споживача, а й з позиції осіб і груп, на яких можуть

позначитися його наслідки. При цьому очікування стейкхолдерів не слід автоматично вважати етично правильними, оскільки вони можуть суперечити одне одному, бути недостатньо поінформованими або орієнтуватися на короткострокову вигоду. Тому їх необхідно зіставляти з фундаментальними принципами справедливості, поваги до людської гідності та незаподіяння шкоди.

Отже, маркетингова етика визначає ціннісні межі використання маркетингових інструментів і доповнює правове регулювання там, де формального дотримання закону недостатньо для забезпечення суспільно відповідальної поведінки. Етичність маркетингового рішення залежить не від окремої декларації підприємства, а від узгодженості його цілей, засобів і передбачуваних наслідків із професійними нормами, інтересами стейкхолдерів та основоположними моральними цінностями. Розуміння цих засад створює основу для подальшого розгляду етичних дилем, що виникають у реальній маркетинговій практиці.

3.1.2. Етичні дилеми та рівні регулювання маркетингової поведінки

Етичні вимоги набувають практичного значення тоді, коли суб'єкт маркетингової діяльності має обрати один із кількох можливих варіантів поведінки, кожен з яких по-різному впливає на підприємство, споживачів та інших стейкхолдерів. У таких ситуаціях формального дотримання посадових інструкцій або орієнтації лише на комерційний результат недостатньо, оскільки рішення може бути економічно вигідним, але несправедливим, непрозорим або потенційно шкідливим.

Етична дилема в маркетингу - це ситуація вибору між альтернативними маркетинговими рішеннями, у якій виникає суперечність між комерційними цілями підприємства та моральними принципами, правами споживачів, інтересами стейкхолдерів або суспільними наслідками діяльності. На відміну від очевидного порушення, дилема не завжди передбачає однозначний поділ варіантів на правильний і неправильний. Її складність полягає у необхідності визначити, чи є очікувана вигода достатньою підставою для прийняття можливих негативних наслідків і на

кого саме ці наслідки покладаються.

Найпоширеніші етичні дилеми виникають під час:

- ➔ формування властивостей продукту та підтвердження заявлених переваг;
- ➔ установлення ціни й розкриття повної вартості пропозиції;
- ➔ використання персональних даних і поведінкової аналітики;
- ➔ застосування цифрових інтерфейсів, алгоритмів персоналізації та прихованих способів впливу;
- ➔ взаємодії з вразливими групами споживачів;
- ➔ використання відгуків, рейтингів і рекомендацій;
- ➔ визначення системи показників, планів продажів та матеріального стимулювання працівників.

Практичний зміст таких дилем доцільно розглянути на прикладах відомих маркетингових ситуацій.

Volkswagen: достовірність ринкової пропозиції чи збереження конкурентної переваги. Упродовж кількох років дизельні автомобілі Volkswagen просувалися на авторинку США як екологічні, низькоємні та такі, що відповідають установленим екологічним стандартам. Водночас у транспортних засобах використовувалося програмне забезпечення, яке давало змогу розпізнавати лабораторне тестування та змінювати показники роботи системи контролю викидів. За інформацією Федеральної торгової комісії США, на підставі тверджень про «чистий дизель» було продано або передано в лізинг понад 550 тис. автомобілів [4].

Етична проблема полягала не лише у недостовірності окремого рекламного твердження. Споживачі, які свідомо обирали дорожчу або екологічно позиційовану продукцію, були позбавлені можливості здійснити поінформований вибір. Компанія фактично перетворила суспільно значущу екологічну характеристику на інструмент конкурентного позиціонування без належної відповідності продукту заявленим властивостям. Даний випадок показує, що відповідальність за маркетингову обіцянку не може покладатися лише на рекламний підрозділ: вона охоплює розроблення продукту, випробування, внутрішній контроль і рішення керівництва.

Fashion Nova: повнота споживчої інформації чи управління позитивним образом товару. Онлайн-ритейлер Fashion Nova декларував, що розміщені на його сайті відгуки

відображають думки покупців. За матеріалами Федеральної торгової комісії США, компанія автоматично публікувала переважно позитивні оцінки, тоді як сотні тисяч відгуків із нижчими рейтингами не були оприлюднені. У 2022 році компанія погодилася сплатити 4,2 млн дол. США та припинити практику приховування негативних відгуків [5].

У цьому випадку етична дилема стосувалася меж допустимого управління цифровою репутацією. Підприємство має право модерувати образливий, неправомірний або нерелевантний контент, але видалення достовірних негативних оцінок викривляє інформаційне середовище вибору. Сукупний рейтинг товару перестає відображати реальний досвід покупців і перетворюється на створене підприємством рекламне повідомлення. Відтак прозорість відгуків є не технічним питанням функціонування сайту, а складовою чесності маркетингової пропозиції.

Wells Fargo: виконання планів продажів чи повага до автономії клієнта. У банку Wells Fargo була сформована система інтенсивного перехресного продажу фінансових продуктів. Високі цільові показники та матеріальні стимули спонукали працівників відкривати депозитні та карткові рахунки без належної згоди клієнтів. У 2016 році Бюро фінансового захисту споживачів США встановило, що працівники банку створювали несанкціоновані рахунки та в окремих випадках переказували на них кошти з чинних рахунків клієнтів [6].

Вище наведений приклад демонструє обмеженість пояснення неетичної практики особистими якостями окремих працівників. Якщо система мотивації винагороджує кількісний результат без урахування способу його досягнення, організація сама формує умови для систематичної неетичної поведінки. Відповідно, показники ефективності маркетингу і продажів мають доповнюватися критеріями добровільності вибору, обґрунтованості пропозиції, кількості скарг, відмов від продуктів і фактичної цінності для клієнта.

Facebook: комерційне використання даних чи реальний контроль користувача над приватністю. Бізнес-модель цифрових платформ значною мірою ґрунтується на збиранні даних, персоналізації контенту та таргетуванні реклами. Проте формальна згода користувача не завжди означає, що він належно розуміє обсяг, мету та можливі способи використання інформації. У 2019 році Федеральна торгова комісія США наклала на Facebook штраф у розмірі 5 млрд дол. США у зв'язку з порушеннями приватності та невиконанням попередніх зобов'язань щодо захисту даних користувачів [7].

Тут етична проблема полягає у значній інформаційній асиметрії між платформою і користувачем. Підприємство володіє професійними знаннями про алгоритми, рекламні технології та способи поєднання даних, тоді як користувач часто бачить лише формальне повідомлення про згоду. Тому етично відповідальне використання даних потребує не просто отримання натискання на відповідну кнопку, а забезпечення зрозумілості умов, обмеження

надмірного збирання інформації, передбачуваності її використання та реальної можливості відмовитися від необов'язкової обробки.

Epic Games: зручність цифрового інтерфейсу чи стимулювання неусвідомленої купівлі. У цифровому маркетингу архітектура вибору може бути організована так, щоб полегшувати користувачеві прийняття рішення або, навпаки, підштовхувати його до дії, якої він не планував. За матеріалами Федеральної торгової комісії США, у грі Fortnite застосовувалися дизайнерські рішення, що могли призводити до ненавмисних покупок, зокрема через конфігурацію кнопок і недостатнє підтвердження платежу. Окремою проблемою стали несанкціоновані покупки, здійснені дітьми. У 2023 році було остаточно затверджено рішення, за яким Epic Games мала сплатити 245 млн дол. США для повернення коштів споживачам та припинити використання відповідних «темних патернів» [8].

Даний випадок ілюструє етичну межу між переконанням і маніпулюванням. Зручний інтерфейс скорочує зайві дії користувача, однак навмисне ускладнення відмови, приховування істотної інформації або створення умов для випадкового платежу послаблює автономність вибору. Особливо високими мають бути етичні вимоги до цифрових продуктів, якими користуються діти та інші групи з обмеженою здатністю розпізнавати комерційні механізми впливу.

Lumosity: привабливість маркетингової обіцянки чи належна доказовість заявленого ефекту. Компанія Lumos Labs просувала програму Lumosity як інструмент тренування мозку, заявляючи про можливість поліпшення результатів у навчанні та роботі, а також зменшення або відтермінування певних когнітивних порушень. Федеральна торгова комісія США визнала такі твердження недостатньо підтвердженими та у 2016 році уклала з компанією угоду, що передбачала сплату 2 млн дол. США і встановлення обмежень на подальші рекламні заяви [9].

Етична дилема виникає тоді, коли попередні результати досліджень або загальна наукова правдоподібність перетворюються на категоричну маркетингову обіцянку. Чим істотніше твердження впливає на здоров'я, добробут або фінансове рішення споживача, тим вищими мають бути вимоги до його доказовості. Маркетингове спрощення складної інформації допустиме лише за умови, що воно не змінює сутності наукових даних і не створює необґрунтованих очікувань.

Наведені приклади показують, що етична проблема рідко виникає винятково в момент створення рекламного повідомлення. Її джерелами можуть бути характеристики продукту, технологія оброблення даних, цифровий дизайн, система мотивації працівників, порядок модерації відгуків або недостатній

внутрішній контроль.

В наслідок вище вказаного маркетингова поведінка регулюється на кількох взаємопов'язаних рівнях (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Рівні регулювання маркетингової поведінки

Рівень	Основний суб'єкт відповідальності	Механізми регулювання	Результат
Індивідуальний	Маркетолог, менеджер, аналітик, розробник або інша особа, яка бере участь у підготовці рішення	Особисті моральні цінності, професійна компетентність, критичне оцінювання наслідків, відмова від свідомо неприйнятної дії	Етично обґрунтований професійний вибір
Організаційний	Підприємство та його керівництво	Корпоративні цінності, кодекс етики, система мотивації, погодження маркетингових рішень, внутрішній контроль, канали повідомлення про порушення	Недопущення системних неетичних практик
Професійний	Професійні асоціації та саморегульовані організації	Кодекси професійної поведінки, галузеві стандарти, експертні рекомендації, розгляд скарг	Формування єдиних стандартів доброчесної практики
Суспільно-інституційний	Держава, регуляторні органи, суди, громадські організації, медіа та споживчі спільноти	Законодавство, державний нагляд, юридична відповідальність, громадський контроль, незалежна експертиза	Захист суспільних інтересів і встановлення обов'язкових меж поведінки

Джерело: сформовано автором

Індивідуальний рівень пов'язаний зі здатністю конкретного працівника розпізнати етичну проблему, оцінити наслідки запропонованого рішення та не перекладати всю відповідальність на керівництво. Однак можливості індивідуального вибору істотно залежать від організаційних умов.

Організаційний рівень є визначальним у випадках, коли неетична практика стає повторюваною або охоплює різні підрозділи. Саме підприємство встановлює цільові показники, розподіляє повноваження, визначає допустимі способи досягнення результатів та контролює виконання рішень. Тому відповідальність не може обмежуватися покаранням працівника, якщо його поведінка була передбачуваним наслідком установленної системи стимулювання.

Професійний рівень доповнює внутрішні правила підприємства

загальними стандартами маркетингової доброчесності. Він особливо важливий у сферах, де технології та практики розвиваються швидше, ніж законодавство, а рішення потребують професійної оцінки їх допустимості.

Суспільно-інституційний рівень установлює обов'язкові межі маркетингової поведінки та забезпечує захист осіб, які не можуть самостійно усунути інформаційну або ринкову нерівність. Водночас втручання регулятора часто відбувається вже після виникнення негативних наслідків. Тому ефективна модель відповідальної поведінки має поєднувати зовнішній контроль із внутрішньою здатністю підприємства своєчасно виявляти етичні ризики.

Таким чином, етична дилема в маркетингу є не абстрактним конфліктом цінностей, а практичною ситуацією, у якій потрібно встановити допустимі межі досягнення комерційної мети. Розглянуті приклади доводять, що неетичні рішення переважно мають системні передумови й можуть виникати на різних етапах створення маркетингової цінності. Тому їх запобігання потребує узгодженої дії особистої професійної відповідальності, корпоративних механізмів контролю, професійного саморегулювання та суспільно-правового нагляду.

3.1.3. Критерії ухвалення етично відповідальних маркетингових рішень

Розпізнавання етичної дилеми є лише початковою передумовою відповідальної маркетингової поведінки. Наступним завданням стає вибір такого варіанта дій, який дає змогу досягти обґрунтованої комерційної мети без порушення прав споживачів, недопустимого обмеження їхньої автономії та перекладання негативних наслідків на інших стейкхолдерів. Для цього етичне оцінювання має здійснюватися не інтуїтивно, а за системою взаємопов'язаних критеріїв.

До основних критеріїв етично відповідального маркетингового рішення належать:

- ➔ *правомірність* - відповідність рішення чинним нормативно-правовим вимогам і встановленим обмеженням;
- ➔ *чесність і достовірність* - відсутність неправдивих тверджень,

приховування істотної інформації, маніпулювання даними або створення оманливого уявлення про ринкову пропозицію;

➔ *справедливість* - недопущення дискримінаційного ставлення, необґрунтованого використання ринкової переваги та несправедливого розподілу вигод і ризиків;

➔ *повага до автономії споживача* - забезпечення можливості здійснити добровільний, усвідомлений і поінформований вибір без примусу, прихованого впливу або використання вразливості;

➔ *незаподіяння шкоди* - виявлення та мінімізація можливих економічних, соціальних, психологічних і екологічних наслідків рішення;

➔ *урахування інтересів стейкхолдерів* - оцінювання впливу рішення не лише на підприємство і цільових споживачів, а й на працівників, партнерів, громади, суспільство та довкілля;

➔ *прозорість і підзвітність* - готовність підприємства відкрито пояснити логіку рішення, підтвердити використані твердження та відповідати за його передбачувані й фактичні наслідки;

➔ *довгострокова відповідальність* - недопущення отримання короткострокової комерційної вигоди шляхом руйнування довіри, погіршення добробуту стейкхолдерів або створення відкладених негативних наслідків.

Застосування лише одного з наведених критеріїв не забезпечує обґрунтованості етичного вибору. Наприклад, формально правомірне рішення може залишатися непрозорим або несправедливим, а дія, корисна для більшості споживачів, - створювати неприйнятну шкоду для вразливої групи. Через це критерії мають застосовуватися комплексно, а виявлена невідповідність хоча б одному з них потребує перегляду рішення, пошуку альтернативи або запровадження додаткових запобіжних заходів.

Практичне оцінювання доцільно розпочинати з чіткого визначення маркетингової мети та способу її досягнення. Після цього встановлюються стейкхолдери, які можуть отримати вигоду або зазнати негативного впливу. Для

кожної групи визначаються можливі коротко- і довгострокові наслідки, а запропонований варіант перевіряється за етичними критеріями. Якщо рішення не проходить такої перевірки, маркетингова мета не обов'язково має бути відхилена, однак спосіб її досягнення повинен бути змінений.

Послідовність ухвалення етично відповідального маркетингового рішення узагальнено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм ухвалення етично відповідального маркетингового рішення

Джерело: сформовано автором

Запропонований алгоритм не зводить етичне рішення до механічного проходження переліку запитань. Його призначення полягає в тому, щоб зробити процес вибору послідовним, аргументованим і доступним для внутрішнього контролю. Особливо важливою є завершальна перевірка фактичних наслідків, оскільки навіть ретельно обґрунтоване рішення може спричинити непередбачуваний вплив і потребувати своєчасного коригування.

Отже, етично відповідальним є не просто маркетингове рішення, яке не порушує закон, а рішення, цілі, засоби й наслідки якого можуть бути обґрунтовані з позицій чесності, справедливості, поваги до автономії людини та відповідальності перед стейкхолдерами. Системне застосування визначених критеріїв дає змогу перетворити маркетингову етику з декларації про цінності на практичний інструмент професійного вибору.

3.2. Екологічна доброчесність маркетингової діяльності

3.2.1. Етичні засади екологічно відповідального маркетингу

Маркетингові рішення впливають не лише на обсяги і структуру споживання, а й на використання природних ресурсів, тривалість експлуатації продукції, утворення відходів та розподіл екологічних витрат між підприємством, споживачами і суспільством. Тому екологічна відповідальність у маркетингу не може обмежуватися просуванням товарів з окремими «зеленими» характеристиками або використанням природоохоронної тематики у комунікаціях. Вона має визначати зміст рішень, що приймаються на всіх етапах формування ринкової пропозиції.

Екологічна доброчесність маркетингової діяльності - це **узгодженість маркетингових цілей, рішень і заяв підприємства з фактичними екологічними характеристиками продукції, процесами її створення та наслідками використання протягом усього життєвого циклу**. Вона передбачає, що підприємство не приховує істотного негативного впливу, не перебільшує окремих екологічних переваг і не перекладає відповідальність за наслідки своїх рішень винятково на споживача або суспільство.

Екологічна доброчесність охоплює два взаємопов'язані аспекти:

 **змістовий** - реальне зменшення негативного впливу продукту, пакування, способів розподілу та споживання;

👉 *інформаційний* - правдиве, повне і доказове відображення досягнутих екологічних характеристик у позиціюванні та маркетингових комунікаціях.

Змістовий аспект є первинним. Екологічне позиціювання не може вважатися добросовісним, якщо воно не спирається на фактичні зміни у властивостях продукту, технології виробництва, використанні ресурсів, логістиці або поводженні з продукцією після завершення її експлуатації. Комунікація має відображати екологічну цінність, а не заміщувати її.

Науковою основою такого підходу є *мислення життєвого циклу* - розгляд екологічного впливу продукту від видобування і перероблення сировини до виробництва, транспортування, використання, ремонту, повторного застосування, перероблення або остаточного видалення. Програма ООН з навколишнього середовища наголошує, що підхід життєвого циклу дає змогу встановити взаємозв'язок між рішеннями на окремих етапах та їх сукупними наслідками для довкілля і здоров'я людей [10].

Науково-методичну основу відповідного оцінювання утворюють стандарти ISO 14040 та ISO 14044. Вони визначають принципи й структуру оцінювання життєвого циклу - Life Cycle Assessment (LCA), що охоплює встановлення мети і меж дослідження, інвентаризацію ресурсних та енергетичних потоків, оцінювання впливів і тлумачення результатів [11]. Водночас застосування життєвого циклу в маркетингу не означає, що кожне управлінське рішення обов'язково потребує повномасштабного LCA-дослідження. Йдеться передусім про відмову від ізольованого оцінювання однієї зручної характеристики без урахування пов'язаних із нею наслідків.

Наприклад, зменшення маси пакування може скорочувати використання матеріалів, але водночас погіршувати захист продукції та збільшувати її втрати. Перехід на інший матеріал може зменшувати вуглецеві викиди на етапі виробництва, але ускладнювати перероблення після використання. Енергоефективний продукт може потребувати значних обсягів дефіцитної сировини, а багаторазове пакування - додаткових ресурсів для повернення, очищення та повторного розподілу. Тому оцінювання лише однієї

характеристики створює ризик перенесення екологічного навантаження з одного етапу, виду впливу або групи стейкхолдерів на інші.

Одним із ключових етичних принципів є недопущення перенесення екологічного навантаження. Підприємство не повинно представляти рішення як екологічно відповідальне, якщо зменшення впливу:

- 1) на одній стадії життєвого циклу супроводжується його істотним зростанням на іншій;
- 2) за одним показником досягається шляхом погіршення інших екологічних характеристик;
- 3) у країні продажу забезпечується перенесенням забруднювальних процесів в інші країни;
- 4) для підприємства означає економію, а витрати на збирання, сортування чи утилізацію перекладаються на споживачів, громади або державу;
- 5) у короткостроковому періоді створює вигоду, але формує значні відкладені наслідки.

Екологічно відповідальне рішення має відповідати кільком базовим критеріям.

1. *Істотність впливу.* Увага має зосереджуватися насамперед на тих стадіях і характеристиках, які формують найбільшу частку екологічного навантаження, а не на незначних змінах, зручних для просування.

2. *Превентивність.* Пріоритет надається запобіганню негативному впливу на етапах проєктування і вибору матеріалів, а не лише компенсації вже завданої шкоди.

3. *Життєцикловість.* Рішення оцінюється з урахуванням взаємопов'язаних наслідків видобування ресурсів, виробництва, розподілу, використання та завершення життєвого циклу продукту.

4. *Ресурсна достатність.* Зменшення впливу має досягатися через обґрунтоване скорочення споживання матеріалів, енергії та води без погіршення безпечності й основних функцій продукту.

5. *Тривалість використання.* Проєктування довговічних,

ремонтпридатних і модернізованих продуктів зменшує потребу в передчасній заміні та утворенні відходів.

6. *Відповідальність після продажу.* Підприємство має враховувати можливості повернення, ремонту, повторного використання, відновлення, перероблення та безпечної утилізації продукту.

7. *Доказовість результату.* Екологічна перевага має бути вимірюваною, документованою та співвідотною з фактичним масштабом зменшення впливу.

Життєцикову логіку екологічно доброчесного маркетингового рішення узагальнено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Логіка екологічної доброчесності маркетингового рішення

Джерело: сформовано автором

Практичне втілення зазначених принципів можна простежити в моделях, орієнтованих на продовження строку використання продуктів.

Програма Worn Wear **компанії Patagonia** передбачає ремонт, приймання та повторний продаж уживаного одягу. Її екологічний зміст полягає не лише в комунікаційному заклик до відповідального споживання, а у створенні маркетингового сервісу, який підтримує триваліше використання вже вироблених речей [12].

Компанія Fairphone застосовує модульне проєктування смартфонів, можливість заміни окремих компонентів і тривалу програмну підтримку. За результатами оцінювання життєвого циклу Fairphone 4, продовження строку використання пристрою до п'яти років зменшує його вуглецевий слід порівняно зі сценарієм більш ранньої заміни [13]. У цьому випадку екологічна складова інтегрована у саму конструкцію продукту та післяпродажне обслуговування.

Схожу логіку реалізує сервіс *Buy Back & Resell компанії IKEA*, за допомогою якого придатні до використання меблі викуповуються у споживачів і повторно пропонуються на ринку [14]. Така практика розширює традиційні межі маркетингового розподілу: підприємство бере участь не лише у первинному продажі, а й у продовженні економічного життя продукту.

Водночас наведені практики не слід автоматично сприймати як доказ повної екологічної відповідальності відповідних компаній. Окремий ремонтний сервіс, модульний продукт або механізм повторного продажу характеризує конкретний напрям діяльності, але не замінює оцінювання сукупного впливу підприємства. Слід розмежовувати належну екологічну практику та загальну екологічну характеристику компанії.

Отже, екологічна доброчесність маркетингового рішення визначається не привабливістю його екологічного позиціювання, а реальним зменшенням істотного впливу на довкілля без перенесення навантаження між стадіями життєвого циклу, територіями або групами стейкхолдерів. Життєцикловий підхід дає змогу пов'язати маркетинговий вибір із проєктуванням продукту, використанням ресурсів, моделлю розподілу, післяпродажним обслуговуванням і відповідальністю за завершення його використання. Лише за цієї сукупності умов екологічна характеристика стає змістом ринкової пропозиції, а не засобом створення бажаного образу.

3.2.2. Доказовість екологічних тверджень і межі допустимого позиціювання

Екологічні характеристики продукту набувають маркетингового значення лише тоді, коли вони належно пояснені споживачеві. Водночас підприємство володіє значно повнішою інформацією про матеріали, технологію виробництва, ланцюг постачання та життєвий цикл продукту, ніж його покупець. Така

інформаційна асиметрія створює особливу відповідальність за точність екологічних тверджень і недопущення перебільшення їхнього значення.

Екологічне твердження - це повідомлення, позначення, символ, графічний елемент або інша форма представлення інформації, у якій прямо чи опосередковано стверджується, що продукт, послуга, бренд або діяльність підприємства мають позитивний, зменшений чи нейтральний вплив на довкілля або є екологічно кращими порівняно з певною альтернативою.

До екологічних належать твердження про:

- ➔ склад і походження матеріалів;
- ➔ зменшення споживання енергії, води чи інших ресурсів;
- ➔ скорочення викидів і відходів;
- ➔ можливість повторного використання або перероблення;
- ➔ біорозкладність, ремонтпридатність і довговічність;
- ➔ вуглецевий слід або кліматичну нейтральність;
- ➔ загальну екологічність продукту, підприємства чи бренду.

Екологічне твердження може бути *прямим* (наприклад, «пакування містить 80% переробленого матеріалу») або *непрямим* (коли екологічна перевага передається за допомогою зеленого кольору, зображень природи, листя, символів перероблення чи нечітких позначень на кшталт «еко», «зелений» або «дружній до природи»). В обох випадках оцінювати потрібно не лише буквальний зміст повідомлення, а й загальне враження, яке воно формує у середнього споживача.

Проблема достовірності екологічного позиціювання має системний характер. За результатами дослідження Європейської комісії, 53,3% перевірених екологічних тверджень були нечіткими, оманливими або необґрунтованими, а 40% не мали належного доказового підтвердження [15]. Отже, ризик грінвошингу пов'язаний не тільки зі свідомим поширенням неправди, а й із використанням надто загальних формулювань, неповних даних, невизначеної

бази порівняння або доказів, які не відповідають масштабу заяви.

Чинний стандарт ISO 14021:2026 поширюється на самодекларовані екологічні твердження, що можуть подаватися у формі тексту, символів або графіки на продукції, пакуванні, у рекламі, технічних матеріалах і на цифрових платформах [11]. Принципове значення має те, що відповідальність за таку заяву несе суб'єкт, який отримує від неї ринкову вигоду. Посилання на постачальника, загальногалузеву практику або привабливий екологічний символ не звільняє підприємство від обов'язку мати належне підтвердження.

Обґрунтоване екологічне твердження має відповідати таким вимогам.

1. *Конкретність.* У твердженні необхідно чітко визначити, якої властивості, частини продукту або стадії життєвого циклу воно стосується. Формулювання «екологічне пакування» є невизначеним, тоді як повідомлення «пляшка містить 70% переробленого пластику» окреслює конкретну характеристику та одиницю її оцінювання.

2. *Доказовість.* Твердження має спиратися на доступні підприємству об'єктивні дані, результати випробувань, розрахунки, оцінювання життєвого циклу, сертифікацію або інші належні докази. Докази повинні існувати до оприлюднення твердження, а не збиратися після виникнення претензій.

3. *Актуальність.* Дані мають відповідати продукту, технології, географічному ринку та періоду, у якому використовується твердження. Застарілі результати або показники іншої моделі продукту не можуть автоматично обґрунтовувати поточну заяву.

4. *Співмірність.* Широта маркетингового твердження має відповідати обсягу доказів. Підтверджене зменшення одного виду пакувального матеріалу не дає підстав характеризувати весь продукт або підприємство як «екологічно безпечні».

5. *Повнота.* Підприємство не повинно приховувати істотні умови, обмеження або негативні наслідки, без яких споживач може неправильно зрозуміти екологічну перевагу. Якщо перероблення можливе лише за наявності спеціальної інфраструктури, це має бути враховано у формулюванні заяви.

6. *Зрозумілість*. Твердження, пояснення та застереження мають бути викладені мовою, доступною цільовому споживачеві. Технічно правильна, але незрозуміла інформація не забезпечує поінформованого вибору.

7. *Перевірюваність*. Підприємство повинно бути здатним розкрити методику, базу порівняння, джерело даних і межі оцінювання в обсязі, достатньому для внутрішньої або незалежної перевірки.

Послідовність перевірки екологічного твердження перед його використанням узагальнено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Фільтр доказовості екологічного твердження

Джерело: сформовано автором

Невідповідність хоча б одному з наведених критеріїв не завжди означає, що продукт не має екологічної переваги. Вона означає, що підприємство поки не може належно сформулювати або підтвердити відповідне маркетингове твердження. У такому разі етично правильним рішенням є не посилення емоційності повідомлення, а звуження заяви до фактично доведеного результату.

Показовим є випадок *H&M i Decathlon*. Нідерландський орган із питань споживачів і ринків установив, що в інформуванні про окремі товари використовувалися загальні позначення на кшталт *Conscious* та *Ecodesign* без безпосереднього і достатньо конкретного

пояснення відповідної екологічної переваги. У 2022 році компанії взяли на себе зобов'язання скоригувати або припинити використання таких тверджень і надавати споживачам чіткішу інформацію [16]. Етична проблема тут полягала не обов'язково у повній відсутності позитивної характеристики, а у невідповідності між вузькою властивістю окремого товару та широким враженням загальної екологічності.

У 2024 році після скоординованих дій європейських органів **Zalando** погодилася вилучити із сайту загальні позначки та візуальні символи сталості, зокрема зображення листя і дерев, а також замінити неконкретні формулювання інформацією про визначені характеристики продукції, наприклад частку перероблених матеріалів [17]. Даний приклад показує, що оманливе екологічне позиціонування може формуватися не лише словами, а й дизайном сторінки, фільтрами пошуку, кольорами та символами.

Інший тип проблеми ілюструє реклама **Ryanair** із твердженням про найнижчі викиди серед європейських авіакомпаній. Британський орган із рекламних стандартів дійшов висновку, що база порівняння була недостатньо зрозумілою, а частина використаних даних - застарілою або неповною для обґрунтування такого широкого порівняльного твердження [16]. Отже, наявність окремого розрахункового показника ще не робить заяву доказовою. Необхідно пояснити методику, період, коло порівнюваних об'єктів та істотні фактори, що впливають на результат.

У справі **Keurig Canada** екологічне твердження стосувалося можливості перероблення одноразових кавових капсул. Канадський орган із питань конкуренції встановив, що такі капсули не приймалися для перероблення у значній частині місцевих систем, а інструкції щодо їх підготовки не повністю відповідали практичним вимогам окремих переробних підприємств. Компанія погодилася змінити заяви, оприлюднити коригувальні повідомлення і сплатити штраф [17]. Цей випадок демонструє, що технічна придатність матеріалу до перероблення не є достатньою, якщо необхідна інфраструктура фактично недоступна значній частині споживачів.

Наведені приклади дають змогу визначити межу між добросовісним екологічним позиціонуванням і грінвошингом. Вона проходить не лише між правдою та неправдою, а між повним, співмірним і перевірюваним представленням екологічної характеристики та створенням ширшого позитивного враження, ніж дозволяють фактичні дані.

Грінвошинг у контексті доказовості - це створення необґрунтованого або непропорційно позитивного уявлення про екологічні характеристики продукту, послуги, бренду чи підприємства шляхом неправдивих, нечітких, вибіркових,

перебільшених або недостатньо підтверджених тверджень.

Різницю між рівнями екологічного позиціювання показано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Межі екологічного позиціювання

Джерело: сформовано автором

Такий поділ має важливе навчальне значення. Не кожне невдало сформульоване твердження є свідомим грінвошингом, але будь-яка невизначеність підвищує ризик неправильного сприйняття. Тому підприємство має оцінювати не лише власний намір, а й об'єктивне значення повідомлення для споживача.

Європейський підхід до регулювання екологічних тверджень поступово посилюється. Директива ЄС 2024/825 передбачає додатковий захист споживачів від недобросовісних практик зеленого позиціювання, зокрема необґрунтованих загальних екологічних тверджень і ненадійних позначень сталості [18]. У межах маркетингової етики принциповим є те, що підприємство не повинно чекати регуляторної заборони, щоб відмовитися від заяви, яку споживач може

обґрунтовано зрозуміти неправильно.

Отже, екологічне позиціювання є доброчесним лише за умови, що зміст повідомлення відповідає реальному масштабу екологічної переваги, а доказове підтвердження є актуальним, повним і доступним для перевірки. Чим ширшим і категоричнішим є твердження, тим переконливішими мають бути докази. Застосування фільтра доказовості дає змогу підприємству своєчасно відмежувати обґрунтовану екологічну інформацію від перебільшення, оманливого позиціювання та грінвошингу.

3.3. Правові детермінанти соціально відповідального маркетингу

3.3.1. Правові вимоги до доброчесності та прозорості маркетингової практики

Правова допустимість є обов'язковою передумовою соціально відповідального маркетингу. Водночас дотримання законодавства становить лише його мінімальний стандарт: маркетингове рішення може формально не порушувати встановленої заборони, але залишатися етично сумнівним або суспільно шкідливим. Тому правове регулювання визначає межі, за якими переконувальний вплив на споживача перетворюється на введення в оману, недоброчесну конкуренцію чи порушення його законних прав.

В Україні основні вимоги до маркетингової практики закріплено законами України «Про рекламу», «Про захист прав споживачів» і «Про захист від недоброчесної конкуренції». Їх положення поширюються не лише на традиційну рекламу, а й на інші способи комерційного представлення товару, послуги, бренду або суб'єкта господарювання, якщо відповідна інформація здатна вплинути на економічну поведінку споживача.

Доброчесність маркетингової практики передбачає, що підприємство діє відповідно до вимог законодавства, чесних торговельних звичаїв і професійної сумлінності. Недоброчесною є практика, яка спотворює або може спотворити вибір споживача через неправдиві відомості, маніпулятивне подання

інформації, приховування істотних обставин чи неправомірне використання ділової репутації конкурентів. Для встановлення порушення важливим є не лише буквальний зміст повідомлення, а й загальне враження, яке воно створює у цільової аудиторії.

Достовірність означає відповідність маркетингового твердження фактичним властивостям пропозиції. Відомості про склад, походження, якість, ціну, результати використання, умови придбання, гарантії, екологічні або соціальні переваги мають бути правдивими й такими, що можуть бути підтверджені. Юридичний ризик виникає і тоді, коли окремі факти є правильними, але спосіб їх поєднання, візуального виділення або подання формує хибний висновок щодо товару чи діяльності підприємства.

Повнота інформації вимагає повідомляти споживачеві істотні умови пропозиції зрозуміло, своєчасно та без невиправданого приховування. Маркетингове повідомлення не обов'язково повинно містити всі характеристики товару, однак у ньому не можна замовчувати обмеження, додаткові платежі, спеціальні умови або інші обставини, без яких споживач може прийняти рішення, якого за достатньої поінформованості не прийняв би. Формальне розміщення суттєвої інформації надто дрібним шрифтом, у малопомітному місці або за складним посиланням не забезпечує належної прозорості.

Ідентифікованість реклами передбачає можливість чітко розпізнати комерційний характер повідомлення. Реклама не повинна маскуватися під незалежну журналістську публікацію, особисту рекомендацію, експертний висновок або звичайний користувацький контент, що особливо важливо для наративної реклами, матеріалів блогерів, партнерських публікацій і брендovanого контенту в соціальних мережах. Споживач має розуміти не тільки зміст пропозиції, а й те, що відповідне повідомлення створене або поширене з комерційною метою.

Окремого правового захисту потребують уразливі групи споживачів, насамперед діти, особи похилого віку та люди, сприйнятливості яких може бути підвищеною через стан здоров'я, недостатню поінформованість або складні

життєві обставини. Законність маркетингової практики щодо таких аудиторій оцінюється з урахуванням їхньої здатності критично сприймати повідомлення. Неприпустимими є використання довірливості дітей, створення необґрунтованого страху, експлуатація почуття провини, дискримінаційні образи та інші способи тиску на рішення споживача.

Міжнародні й європейські підходи розвивають аналогічну логіку. Керівні принципи ООН із захисту прав споживачів визначають доступ до достовірної інформації та захист від оманливих практик базовими складовими відповідальної поведінки бізнесу. Директива 2005/29/ЄС забороняє недобросовісні комерційні практики, зокрема оманливі дії та оманливі упушення, а Директива (ЄС) 2024/825 посилює вимоги до екологічних і соціальних тверджень. Норми права ЄС не слід автоматично ототожнювати із чинними нормами українського законодавства; проте вони формують важливий орієнтир його подальшого наближення до європейських стандартів захисту споживачів.

Отже, правомірне маркетингове повідомлення має одночасно бути ідентифікованим, достовірним, достатньо повним, доказовим і зрозумілим для цільової аудиторії. Перед його поширенням підприємство повинно оцінити не тільки правильність окремих формулювань, а й загальне сприйняття повідомлення, наявність підтвердних матеріалів та можливі наслідки для споживчого вибору. Саме такий підхід перетворює формальне дотримання правових приписів на складову соціально відповідальної маркетингової практики.

3.3.2. Правові межі рекламних тверджень і цифрових маркетингових комунікацій

Правова оцінка маркетингового повідомлення не може обмежуватися перевіркою окремих слів або формулювань. Вона має охоплювати зміст твердження, спосіб його подання, наявність доказів, повноту істотної інформації, характер використаних даних і загальне враження, що формується у споживача. Для практичного застосування відповідні вимоги доцільно систематизувати за

кількома напрямками.

1. Фактичні твердження повинні бути достовірними та підтверджуваними. Частина 2 ст. 7 Закону України «Про рекламу» встановлює, що реклама не повинна підривати довіру суспільства до реклами та має відповідати принципам добросовісної конкуренції [19]. Стаття 10 цього Закону прямо забороняє недобросовісну рекламу, тобто рекламу, яка вводить або може ввести споживачів в оману внаслідок неточності, недостовірності, двозначності, перебільшення чи замовчування інформації. Відповідальність за недобросовісну рекламу несуть винні особи, а рішення про визнання її недобросовісною приймають визначені законом державні органи.

Суміжну вимогу містить ст. 15 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Порушенням визнається поширення неповних, неточних або неправдивих відомостей, зокрема про походження, виробника, властивості, якість, комплектність, придатність до застосування, стандарти, ціну чи умови реалізації товару, якщо така інформація вплинула або може вплинути на наміри споживача щодо його придбання [20]. Отже, твердження «№ 1», «найбезпечніший», «на 50% ефективніший», «виготовлено в Україні» або «рекомендовано експертами» допускається лише за наявності належної доказової основи та чітко визначених критеріїв порівняння.

2. Споживачеві має надаватися достатня інформація для усвідомленого вибору. Відповідно до ч. 1 ст. 15 Закону України «Про захист прав споживачів», інформація про продукцію повинна бути необхідною, доступною, достовірною та своєчасною. Стаття 19 цього Закону забороняє нечесну підприємницьку практику, зокрема практику, що вводить споживача в оману або є агресивною [21]. Тому юридично ризиковим є не лише пряме неправдиве твердження, а й приховування додаткових платежів, територіальних чи часових обмежень, умов отримання знижки, істотних застережень або фактичного масштабу переваги.

Аналогічний підхід закріплено у статтях 6 і 7 Директиви 2005/29/ЄС: оманливою може бути як активна дія - подання неправдивої інформації, так і оманливе упушення - ненадання істотних відомостей, необхідних середньому

споживачеві для прийняття поінформованого рішення [22].

3. *Порівняльна реклама потребує об'єктивної основи.* Стаття 11 Закону України «Про рекламу» пов'язує допустимість порівняння з дотриманням вимог законодавства про захист від недобросовісної конкуренції [19]. Частина 2 ст. 7 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» допускає порівняння, якщо відомості про товари, роботи чи послуги підтверджені фактичними даними, є достовірними, об'єктивними та корисними для інформування споживачів [20]. Отже, порівнювати необхідно однорідні характеристики, за однакових умов і за методикою, яку можна перевірити. Вибір лише вигідного показника, використання застарілих даних або створення необґрунтованої переваги над невизначеним колом конкурентів суперечить цій вимозі.

4. *Екологічні та соціальні заяви мають бути конкретними та співмірними доказам.* Спеціального комплексного закону про екологічні маркетингові твердження в Україні поки немає, тому до них застосовуються загальні вимоги статей 7 і 10 Закону України «Про рекламу», ст. 15 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» та статей 15 і 19 Закону України «Про захист прав споживачів». Заяви «екологічний», «зелений», «вуглецево нейтральний», «соціально відповідальний» або «сталий» повинні мати визначений об'єкт, період оцінювання, показники, межі охоплення та підтвердні матеріали. Перевагу окремого компонента, пакування чи виробничої операції не можна поширювати на весь товар або діяльність підприємства.

Європейський стандарт конкретизовано Директивою (ЄС) 2024/825. Стаття 1 доповнює Директиву 2005/29/ЄС вимогами до екологічних тверджень, заяв про майбутні екологічні результати та знаків сталості. Додані до Додатка I пункти 2а, 4а-4с забороняють, зокрема, використання знака сталості без сертифікаційної схеми або рішення органу публічної влади; загальні екологічні твердження без підтвердженої високої екологічної результативності; поширення переваги окремого аспекту на весь продукт чи бізнес; твердження про нейтральний або позитивний кліматичний вплив продукту, засновані лише на

компенсації викидів. Заяви про майбутні результати потребують публічного, реалістичного плану з вимірюваними строковими цілями та незалежною перевіркою [18]. Для України вище зазначені положення є орієнтиром наближення законодавства до права ЄС, а не автоматично чинною внутрішньою нормою.

5. Комерційний характер цифрового повідомлення має бути чітко позначений. Частина 1 ст. 9 Закону України «Про рекламу» вимагає, щоб реклама була чітко відокремлена від іншої інформації незалежно від форми та способу її поширення [19]. Відповідно, оплачена публікація блогера, наративний матеріал, партнерський огляд чи брендований допис не повинні створювати враження незалежної особистої думки. Стаття 10 Закону України «Про електронну комерцію» додатково вимагає, щоб комерційні електронні повідомлення чітко ідентифікувалися як комерційні, давали змогу встановити особу відправника, а інформація про знижки, премії та заохочення була однозначною і не вводила одержувача в оману [23].

У праві ЄС ст. 26 Регламенту (ЄС) 2022/2065 про цифрові послуги зобов'язує онлайн-платформи забезпечувати чітке розпізнавання реклами, зазначення особи, від імені якої її демонструють, платника реклами та основних параметрів її адресування. Стаття 25 цього Регламенту забороняє проектування інтерфейсів у спосіб, що обманює або маніпулює користувачем чи істотно ускладнює прийняття вільного й поінформованого рішення. До таких ризиків належать непропорційне виділення певної опції, повторне нав'язування вже відхиленого вибору та ускладнення відмови від послуги порівняно з підключенням до неї [22].

6. Персоналізація реклами має спиратися на законну обробку даних. Стаття 6 Закону України «Про захист персональних даних» вимагає, щоб мета обробки була сформульованою, законною та відповідала заявленій меті діяльності володільця даних; склад і зміст даних мають бути відповідними та ненадмірними. Стаття 11 визначає правові підстави обробки, серед яких згода суб'єкта, закон, укладення або виконання правочину та законний інтерес за

умови дотримання прав особи [24]. Отже, збирання даних «про всяк випадок», використання їх для нової несумісної мети або передання рекламним партнерам без належної підстави є юридично ризиковими.

Загальний регламент Європейського Союзу про захист даних (GDPR) закріплює принципи законності, справедливості, прозорості, обмеження мети та мінімізації даних у ст. 5, підстави законної обробки - у ст. 6, обов'язок повідомляти про мету та логіку профілювання - у статтях 13-14, а право особи в будь-який час заперечити проти обробки для прямого маркетингу - у ч. 2-3 ст. 21 [21].

Отже, перед поширенням маркетингового повідомлення необхідно послідовно перевірити: чи є твердження фактично правильним; чи підтверджується воно належними й актуальними доказами; чи не приховано істотних обмежень; чи відповідає масштаб заяви реальному масштабу переваги; чи чітко позначено комерційний характер контенту; чи законно одержано й використано персональні дані. Негативна відповідь хоча б на одне із цих питань означає необхідність доопрацювання або відмови від відповідної маркетингової комунікації.

3.3.3. Маркетинговий комплаєнс і юридична відповідальність підприємства

Маркетинговий комплаєнс - це **система попередження порушень законодавства під час розроблення, погодження та поширення маркетингових матеріалів**. Його призначення полягає не лише в юридичному реагуванні на вже вчинене порушення, а передусім у недопущенні неправдивих тверджень, прихованої реклами, маніпулятивних цифрових практик і неправомірного використання персональних даних.

Відповідно до ст. 27 Закону України «Про рекламу», відповідальність диференціюється між рекламодавцем, виробником і розповсюджувачем реклами залежно від характеру допущеного порушення [19]. Тому передавання розроблення рекламної кампанії агентству, блогеру чи цифровій платформі не звільняє підприємство-рекламодавця від обов'язку перевірити вихідні відомості

про товар і правомірність сформульованих на їх основі тверджень. Практичний зміст такої перевірки наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Передпублікаційна комплаєнс-перевірка маркетингового матеріалу

Об'єкт перевірки	Контрольне питання	Мінімальне документальне підтвердження	Комплаєнс-рішення
Фактичне твердження	Чи відповідають дійсності відомості про склад, властивості, походження, ціну та результат використання товару?	Технічна документація, протоколи випробувань, сертифікати, розрахунки, первинні дані	Поширювати лише твердження, безпосередньо підтверджене актуальними доказами
Порівняння з конкурентами	Чи є об'єкти та критерії порівняння однорідними, об'єктивними й перевірюваними?	Методика дослідження, вибірка, джерело і дата одержання даних	Вилучити необґрунтовані переваги та чітко зазначити критерій порівняння
Екологічна або соціальна заява	Чи відповідає масштаб заяви фактичному масштабу підтвердженої переваги?	Дані оцінювання, сертифікат, звіт незалежної перевірки, визначені показники і межі оцінювання	Конкретизувати об'єкт, показник, період та умови заяви; не поширювати властивість окремого елемента на весь товар або бізнес
Комерційний контент	Чи може споживач одразу розпізнати рекламу та встановити, в чийх інтересах її поширено?	Договір з агентством, блогером або платформою; макет із рекламним маркуванням	Чітко позначити рекламу, спонсорство, партнерський або оплачений матеріал
Персональні дані й таргетинг	Чи існує законна підстава для збирання даних, профілювання та рекламного звернення?	Згода або інша правова підстава, повідомлення про обробку даних, перелік одержувачів і строків зберігання	Обмежити дані необхідним обсягом; забезпечити інформування та можливість припинення прямого маркетингу
Загальне сприйняття повідомлення	Чи не створюють текст, зображення, примітки або замовчування хибного загального враження?	Фінальний макет, результати внутрішньої правової перевірки, лист погодження відповідальних осіб	Погодити, доопрацювати або заборонити поширення матеріалу залежно від рівня ризику

Джерело: сформовано автором

Результат перевірки доцільно оформлювати коротким внутрішнім погодженням із одним із трьох рішень: «дозволити поширення», «дозволити після усунення зауважень» або «поширення заборонити». Для тверджень, що можуть бути об'єктивно перевірені, підприємство повинно зберігати доказові матеріали протягом усього періоду їх використання.

Порушення маркетингового законодавства може спричинити припинення поширення реклами, публічне спростування, адміністративно-господарські

санкції, відшкодування завданої шкоди та втрату довіри споживачів. Відповідні наслідки передбачені, зокрема, ст. 27 Закону України «Про рекламу», ст. 21 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» та ст. 23 Закону України «Про захист прав споживачів» [19-21].

Таким чином, маркетинговий комплаєнс є практичним механізмом, який поєднує правову відповідність, доказовість комунікацій і персональну відповідальність учасників маркетингового процесу.

3.4. Інтеграція етики, права та маркетингового комплаєнсу

Соціально відповідальний маркетинг передбачає не ізольоване дотримання окремих етичних принципів або правових норм, а їх системне поєднання у процесах підготовки, ухвалення, реалізації та контролю маркетингових рішень. Право, етика і маркетинговий комплаєнс виконують різні, але взаємопов'язані функції: право встановлює обов'язкові межі допустимої поведінки; етика визначає ширші критерії чесності, справедливості та поваги до заінтересованих сторін; комплаєнс забезпечує практичне виконання цих вимог у повсякденній діяльності підприємства.

Правове регулювання відповідає на запитання: що дозволено, заборонено або обов'язково? Воно визначає мінімальний стандарт поведінки підприємства, зокрема щодо достовірності реклами, захисту прав споживачів, добросовісної конкуренції, електронної комерції та використання персональних даних. Порухення цього стандарту спричиняє юридичну відповідальність, тому рішення, яке прямо суперечить законодавству, не може бути допущене до реалізації незалежно від його комерційної привабливості чи задекларованої суспільної мети.

Етичне регулювання відповідає на запитання: чи є рішення чесним, справедливим і суспільно прийнятним? Його значення особливо виявляється у ситуаціях, які не врегульовані законом вичерпно або формально перебувають у межах правової допустимості. Наприклад, маркетингова практика може не

містити прямої неправдивої інформації, але використовувати психологічну вразливість аудиторії, маніпулятивну архітектуру вибору, соціальні стереотипи або приховування суттєвих обмежень пропозиції. Отже, етичний критерій розширює оцінювання від формули «не заборонено законом» до вимоги «не завдає необґрунтованої шкоди та не порушує обґрунтованих інтересів заінтересованих сторін».

Маркетинговий комплаєнс відповідає на запитання: як забезпечити виконання правових та етичних вимог на практиці? Він охоплює внутрішні правила, розподіл відповідальності, процедури погодження маркетингових матеріалів, перевірку доказової основи тверджень, документування рішень, моніторинг наслідків і коригувальні дії. Комплаєнс перетворює загальні норми та принципи на конкретні організаційні процедури, які можуть бути виконані, перевірені й удосконалені.

Інтеграція зазначених складових здійснюється на чотирьох послідовних етапах:

- 1) *встановлення вимог* - визначення правових норм, етичних принципів і внутрішніх стандартів, застосовних до конкретного маркетингового рішення;
- 2) *комплексне оцінювання* - перевірка законності, достовірності, доказовості та етичної прийнятності рішення, а також його можливих соціальних і екологічних наслідків;
- 3) *організаційне забезпечення* - призначення відповідальних осіб, погодження матеріалів, фіксація доказів і визначення умов реалізації рішення;
- 4) *моніторинг і коригування* - відстеження фактичних результатів, звернень споживачів, змін законодавства та нових ризиків із подальшим уточненням внутрішніх правил.

Взаємодія етики, права та маркетингового комплаєнсу має не лінійний, а циклічний характер. Правові та етичні вимоги формують критерії оцінювання; комплаєнс забезпечує їх застосування; результати реалізації та моніторингу стають підставою для перегляду маркетингового рішення і вдосконалення внутрішніх стандартів підприємства. Механізм такої взаємодії узагальнено на

рис. 3.5.



Рис. 3.5. Механізм інтеграції етики, права та маркетингового комплаєнсу

Джерело: сформовано автором

Запропонований механізм передбачає, що маркетингове рішення перебуває в центрі одночасної дії трьох регуляторних контурів. Правовий контур визначає його юридичну допустимість; етичний - оцінює спосіб впливу та наслідки для заінтересованих сторін; комплаєнс-контур забезпечує перевірку, документування, реалізацію та контроль. Невідповідність правовій вимозі означає неможливість реалізації рішення, етичний ризик потребує його перегляду, а недостатність комплаєнс-забезпечення - запровадження додаткових процедур і засобів контролю.

Таким чином, відповідальним може вважатися лише маркетингове рішення, яке одночасно є правомірним, етично прийнятним та організаційно контрольованим. Відсутність хоча б однієї із цих умов створює відповідно юридичний, етичний або управлінський ризик. Тому інтеграцію етики, права та комплаєнсу слід розглядати не як завершальну перевірку готової маркетингової

кампанії, а як постійний принцип організації маркетингової діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Етичні та правові детермінанти визначають межі допустимого впливу маркетингової діяльності на споживачів, інших стейкхолдерів, суспільство та довкілля. Оцінювання маркетингового рішення потребує розмежування його економічної доцільності, правомірності та етичної прийнятності, оскільки комерційно результативна та формально законна практика не завжди відповідає принципам соціальної відповідальності.

2. Маркетингова етика забезпечує оцінювання цілей, засобів і наслідків маркетингової діяльності за критеріями чесності, справедливості, прозорості, незаподіяння шкоди та поваги до автономії споживача. Особливого контролю потребують рішення, пов'язані з інформаційною асиметрією, прихованим переконуванням, використанням поведінкових механізмів і впливом на дітей та інші уразливі групи споживачів.

3. Екологічна доброчесність маркетингової діяльності передбачає відповідність між створюваним у споживача враженням і фактичними екологічними характеристиками товару, процесу або діяльності підприємства. Екологічні твердження мають бути конкретними, актуальними, перевірюваними та співмірними наявним доказам, а їх оцінювання повинно враховувати визначені межі, суттєві обмеження й відповідні етапи життєвого циклу; недотримання цих вимог створює ризик грінвошингу.

4. Правове регулювання формує обов'язковий мінімум відповідальної маркетингової поведінки у сферах реклами, захисту прав споживачів, добросовісної конкуренції, електронної комерції та використання персональних даних. Перед поширенням маркетингового повідомлення необхідно перевірити його достовірність, повноту, доказовість, належну ідентифікацію комерційного характеру та законність використання даних, враховуючи як чинне законодавство України, так і релевантні орієнтири права Європейського Союзу.

5. Маркетинговий комплаєнс є превентивним організаційним механізмом забезпечення правомірності та відповідальності маркетингових рішень. Його практична реалізація охоплює передпублікаційну перевірку матеріалів, документування доказів, розподіл відповідальності, погодження рішення, моніторинг його наслідків і застосування коригувальних дій у разі виявлення порушень або нових ризиків.

6. Інтеграція етики, права та маркетингового комплаєнсу дає змогу поєднати обов'язкові правові межі, ширші критерії належної поведінки та процедури їх практичного забезпечення. Відповідальним може вважатися маркетингове рішення, яке одночасно є правомірним, етично прийнятним, доказово обґрунтованим та організаційно контрольованим, а його оцінювання здійснюється протягом усього циклу від встановлення вимог до моніторингу і коригування результатів.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає сутність маркетингової етики та яку функцію вона виконує в системі соціально відповідального маркетингу?
2. Чим відрізняються правомірність, економічна доцільність та етична прийнятність маркетингового рішення?
3. Які основні джерела формування етичних норм маркетингової діяльності?
4. Що таке етична дилема в маркетингу та за якими критеріями слід оцінювати можливі варіанти її розв'язання?
5. Які маркетингові практики створюють підвищені ризики для дітей та інших уразливих груп споживачів?
6. У чому полягає екологічна доброчесність маркетингової діяльності та яким вимогам має відповідати обґрунтоване екологічне твердження?
7. За якими ознаками можна розмежувати доказове екологічне твердження, недостатньо підтверджену заяву, оманливе екологічне позиціонування та грінвошинг?
8. Які основні вимоги законодавства висуваються до достовірності, повноти та ідентифікованості рекламних та інших комерційних повідомлень?
9. Що охоплює маркетинговий комплаєнс та які елементи повинна містити передпублікаційна перевірка маркетингового матеріалу?
10. Як взаємодіють етика, право та маркетинговий комплаєнс у процесі підготовки, реалізації, моніторингу й коригування відповідального маркетингового рішення?



ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи можна вважати соціально відповідальним маркетингове рішення, яке повністю відповідає законодавству, але використовує психологічну вразливість або недостатню поінформованість споживача?
2. Де проходить межа між допустимим маркетинговим переконанням і маніпулятивним впливом на споживчий вибір?
3. Чи повинно підприємство відмовитися від прибуткової маркетингової практики, якщо її негативні соціальні наслідки не заборонені законодавством?
4. Хто має нести основну відповідальність за неетичну рекламну кампанію: підприємство-рекламодавець, маркетингове агентство, автор контенту чи цифрова платформа?
5. Чи є персоналізація реклами корисним способом задоволення потреб споживача або формою прихованого управління його поведінкою?
6. Чи достатньо розмістити позначення «реклама», щоб матеріал блогера або лідера думок став етично прийнятним і прозорим для аудиторії?
7. За яких умов екологічне твердження підприємства слід розглядати як добросовісне інформування, а за яких - як грінвошинг?
8. Чи може підприємство позиціювати себе як екологічно або соціально відповідальне, якщо відповідні переваги стосуються лише окремого товару, проєкту чи напряму його діяльності?
9. Чи повинні внутрішні етичні стандарти підприємства встановлювати суворіші вимоги до маркетингової поведінки, ніж передбачено чинним законодавством?
10. Що має бути визначальним у разі конфлікту між комерційною результативністю, правовою допустимістю та етичною прийнятністю маркетингового рішення?



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Комплексна перевірка відповідальності маркетингового повідомлення Вихідна ситуація.

Підприємство планує розмістити на пакуванні та в соціальних мережах таке повідомлення:

«EcoChoice - на 100% екологічний продукт, який допомагає зберегти планету. Наше пакування виготовлене з переробленого матеріалу. Обираючи EcoChoice, ви робите відповідальний вибір».

Відомо, що з переробленого матеріалу виготовлено 30% пакування; незалежна екологічна сертифікація відсутня; вплив самого продукту протягом його життєвого циклу не оцінювався.

Завдання:

1. Визначте фактичні твердження, оцінні судження та емоційні заклики, використані в повідомленні.
2. Виявіть етичні, правові та екологічні ризики запропонованого позиціонування.
3. Установіть, які твердження потребують документального підтвердження та які докази для цього необхідні.
4. Ухваліть комплаєнс-рішення (схвалити, доопрацювати або відхилити повідомлення) та стисло обґрунтуйте його.

5. Запропонуйте власну редакцію повідомлення, яка буде конкретною, доказовою та не створюватиме у споживача хибного загального враження.

Форма подання результату: аналітичний висновок обсягом до однієї сторінки та оновлений варіант маркетингового повідомлення.

Критерії оцінювання: правильність виявлення ризиків; застосування положень розділу; логічність комплаєнс-рішення; доказовість аргументації; коректність запропонованого повідомлення.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яке визначення найповніше розкриває зміст маркетингової етики?

- А. Сукупність законодавчих заборон, установлених для рекламодавців.
- Б. Система цінностей, принципів і норм, за якими оцінюють моральну прийнятність цілей, засобів і наслідків маркетингових рішень.
- В. Методика визначення економічної ефективності маркетингової діяльності.
- Г. Система контролю за виконанням маркетингового бюджету.

2. Яке твердження правильно характеризує співвідношення правомірності та етичної прийнятності маркетингового рішення?

- А. Кожне правомірне рішення автоматично є етично прийнятним.
- Б. Етична прийнятність визначається виключно економічною результативністю рішення.
- В. Правомірність і етична прийнятність є тотожними характеристиками.
- Г. Правомірне рішення може бути етично сумнівним, якщо воно використовує маніпуляцію або завдає необґрунтованої шкоди стейкхолдерам.

3. У якій ситуації виникає етична дилема в маркетингу?

- А. Коли необхідно обрати між кількома рішеннями, кожне з яких пов'язане з конфліктом цінностей, інтересів або можливими негативними наслідками.
- Б. Коли підприємство визначає технічний формат рекламного повідомлення.
- В. Коли фактичні витрати повністю відповідають затвердженому бюджету.
- Г. Коли законодавство однозначно забороняє певну маркетингову практику.

4. Який підхід найбільше відповідає етичному маркетингу щодо уразливих груп споживачів?

- А. Використання їхньої довірливості для прискорення придбання товару.
- Б. Приховування складних умов пропозиції у малопомітних примітках.
- В. Урахування здатності аудиторії усвідомлено сприймати інформацію та відмова від маніпулятивного тиску.
- Г. Максимальна персоналізація повідомлень незалежно від способу отримання даних.

5. У чому полягає екологічна доброчесність маркетингової діяльності?

- А. У використанні природних образів і зеленого кольору в рекламних матеріалах.
- Б. У відповідності створюваного маркетингового враження фактичним екологічним характеристикам і наслідкам діяльності.
- В. У просуванні будь-якого товару, пакування якого можна переробити.
- Г. У розміщенні загальних екологічних обіцянок без визначення конкретних

показників.

6. Яка ситуація найбільшою мірою відповідає грінвошингу?

- А. Підприємство наводить конкретні показники скорочення викидів і публікує методику їх розрахунку.
- Б. Компанія уточнює, що екологічна перевага стосується лише пакування товару.
- В. Виробник використовує підтверджений незалежною перевіркою екологічний сертифікат.
- Г. Підприємство заявляє про «повну екологічність» товару на підставі незначної переваги окремого компонента.

7. Які характеристики повинно мати належно обґрунтоване екологічне твердження?

- А. Емоційність, стислість і привабливе візуальне оформлення.
- Б. Узагальненість, позитивність і відсутність складних пояснень.
- В. Конкретність, доказовість, перевірюваність і співмірність фактичній екологічній перевазі.
- Г. Відповідність очікуванням аудиторії незалежно від наявних доказів.

8. Яка вимога є обов'язковою для цифрового комерційного повідомлення?

- А. Комерційний характер повідомлення та особа, в інтересах якої його поширено, мають бути зрозумілими для споживача.
- Б. Рекламний матеріал повинен бути максимально подібним до незалежного користувацького контенту.
- В. Персональні дані можна використовувати для таргетингу без визначеної правової підстави.
- Г. Істотні умови пропозиції дозволено повідомляти лише після здійснення покупки.

9. Яка дія належить до маркетингового комплаєнсу?

- А. Збільшення рекламного бюджету для розширення охоплення аудиторії.
- Б. Передпублікаційна перевірка тверджень, документування доказів, погодження матеріалів і моніторинг наслідків.
- В. Передавання всієї відповідальності за зміст реклами маркетинговому агентству.
- Г. Оцінювання рекламної кампанії виключно за показниками продажу.

10. Яке положення правильно відображає інтеграцію етики, права та маркетингового комплаєнсу?

- А. Право визначає бажану поведінку, етика встановлює юридичні санкції, а комплаєнс оцінює прибутковість.
- Б. Етика повністю замінює правові вимоги, якщо підприємство має належну репутацію.
- В. Комплаєнс застосовується лише після виявлення порушення маркетингового законодавства.
- Г. Право встановлює обов'язкові межі, етика визначає ширші критерії належної поведінки, а комплаєнс забезпечує їх практичне виконання.



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

«GreenBox: відповідальна інновація чи ризикована маркетингова кампанія?»

Сервіс доставки готових страв GreenBox запровадив багаторазові контейнери та підготував рекламну кампанію під гаслом: «GreenBox - доставка без відходів. Кожне

замовлення зберігає довкілля».

За даними підприємства, споживачі повертають близько 85% контейнерів. Комплексне оцінювання їх життєвого циклу не проводилося, а вплив транспортування, миття та неповернення пакування в рекламному повідомленні не враховано.

Для просування послуги залучено блогерів, які представляють GreenBox як власний відповідальний вибір без позначення комерційної співпраці. На сайті під час оформлення першого замовлення автоматично активується платна підписка; інформацію про неї розміщено дрібним шрифтом. Відмовитися від підписки можна лише після проходження кількох послідовних сторінок. Дані про замовлення та місцезнаходження клієнтів використовуються для персоналізованої реклами, однак мету й умови такої обробки описано лише в загальній політиці конфіденційності.

Керівництво вважає кампанію соціально відповідальною, оскільки багаторазові контейнери зменшують використання одноразового пакування. Юридичний відділ пропонує призупинити її до завершення комплаєнс-перевірки.

Завдання:

1. Визначте основну етичну дилему та стейкхолдерів кейсу.
2. Оцініть доказовість екологічного твердження «доставка без відходів».
3. Виявіть правові та етичні ризики, пов'язані з рекламою блогерів, платною підпискою та використанням персональних даних.
4. Ухваліть комплаєнс-рішення щодо кампанії: схвалити, доопрацювати або відхилити.
5. Запропонуйте коректну редакцію рекламного повідомлення та три першочергові заходи для усунення виявлених ризиків.
6. Обґрунтуйте, за яких умов кампанію GreenBox можна буде визнати соціально відповідальною.

Очікуваний результат: стислий аналітичний висновок із визначенням ризиків, аргументованим комплаєнс-рішенням та пропозиціями щодо вдосконалення кампанії.



ТЕЗАУРУС

АВТОНОМІЯ СПОЖИВЧОГО ВИБОРУ - здатність споживача самостійно приймати усвідомлене рішення на основі достатньої інформації, без прихованого примусу, маніпуляції або використання його вразливості

ВРАЗЛИВА ГРУПА СПОЖИВАЧІВ - група осіб, здатність яких критично сприймати маркетингову інформацію або захищати власні інтереси може бути обмеженою через вік, стан здоров'я, складні життєві обставини, недостатню поінформованість чи інші об'єктивні чинники

ДОКАЗОВА ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОГО ТВЕРДЖЕННЯ - сукупність актуальних, належних і перевірюваних даних, документів, розрахунків, результатів випробувань або незалежних оцінок, які безпосередньо підтверджують зміст і масштаб заявленої переваги

ЕКОЛОГІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ - відповідність між екологічним враженням, яке підприємство формує у споживачів, і фактичними характеристиками та наслідками товару, процесу або діяльності для довкілля

ЕКОЛОГІЧНЕ ТВЕРДЖЕННЯ - текстове, графічне, символічне або інше маркетингове повідомлення, у якому прямо чи опосередковано заявляється про позитивний, зменшений або нульовий вплив товару, бренду чи підприємства на довкілля

ЕТИЧНА ДИЛЕМА В МАРКЕТИНГУ - ситуація вибору між альтернативними маркетинговими рішеннями, у якій реалізація кожного варіанта пов'язана з конфліктом цінностей, інтересів або можливими негативними наслідками для окремих сторін

ЕТИЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ РІШЕННЯ - рішення, мета, засоби реалізації та очікувані наслідки якого відповідають критеріям чесності, справедливості, незаподіяння необґрунтованої шкоди й поваги до автономії споживача

МАНІПУЛЯТИВНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ВПЛИВ - приховане або непропорційне використання психологічних, інформаційних чи цифрових механізмів, яке обмежує здатність споживача прийняти вільне й поінформоване рішення

МАРКЕТИНГОВА ЕТИКА - система цінностей, принципів і норм, за якими оцінюється моральна прийнятність маркетингових цілей, способів їх досягнення та наслідків прийнятих рішень

МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛАЄНС - система внутрішніх правил, процедур і засобів контролю, спрямованих на запобігання порушенням правових та етичних вимог під час підготовки, реалізації та оцінювання маркетингових рішень

НЕДОБРОСОВІСНА РЕКЛАМА - реклама, яка вводить або може ввести споживачів в оману, завдати шкоди особам, державі чи суспільству внаслідок неточності, недостовірності, двозначності, перебільшення, замовчування або порушення вимог до способу її поширення

НЕЧЕСНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ПРАКТИКА - діяльність або бездіяльність суб'єкта господарювання, що суперечить чесним торговельним звичаям і впливає або може вплинути на економічну поведінку споживача щодо продукції

ОМАНЛИВЕ ЕКОЛОГІЧНЕ ПОЗИЦІЮВАННЯ - формування перебільшеного або неточного уявлення про екологічні переваги товару чи підприємства, за якого окремі докази існують, але не підтверджують повного змісту або масштабу заяви

ОЦІНЮВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ - системне визначення впливу продукту на довкілля на послідовних етапах його існування: від одержання сировини та виробництва до використання, повторного застосування, перероблення або видалення

ПЕРЕДПУБЛІКАЦІЙНА КОМПЛАЄНС-ПЕРЕВІРКА - здійснюване до поширення маркетингового матеріалу оцінювання його законності, доказовості, повноти, етичної прийнятності, способу використання персональних даних і можливих наслідків

ПРАВОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ МАРКЕТИНГУ - норми та обов'язкові вимоги законодавства, які визначають юридично допустимі межі розроблення, представлення, просування й реалізації ринкової пропозиції

ПРАВОМІРНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО РІШЕННЯ - відповідність змісту, способу реалізації та очікуваних наслідків маркетингового рішення застосовним нормам законодавства й обов'язковим регуляторним вимогам

ПРИХОВАНА РЕКЛАМА - рекламна інформація, подана у спосіб, за якого споживач не може чітко розпізнати її комерційний характер або встановити особу, в інтересах якої її поширено

ТЕМНИЙ ПАТЕРН ЦИФРОВОГО ІНТЕРФЕЙСУ - спосіб проектування цифрового середовища, який через непропорційне виділення опцій, повторне нав'язування вибору, приховування умов або ускладнення відмови спонукає користувача до невігідного чи неусвідомленого рішення



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. American Marketing Association. AMA Statement of Ethics. URL: <https://www.ama.org/ama-statement-of-ethics/>
2. Hunt S. D., Vitell S. M. The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three

- Questions. *Journal of Macromarketing*. 2006. Vol. 6(1). P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.1177/0276146706290923>
3. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
4. Federal Trade Commission. Матеріали справи щодо рекламної кампанії Volkswagen «Clean Diesel». 2016. URL: <https://www.ftc.gov/>
5. Federal Trade Commission. Рішення у справі Fashion Nova щодо приховування негативних відгуків. 2022. URL: <https://www.ftc.gov/>
6. Consumer Financial Protection Bureau. Рішення щодо несанкціонованого відкриття рахунків Wells Fargo. 2016. URL: <https://www.ftc.gov/>
7. Federal Trade Commission. Рішення щодо порушення компанією Facebook вимог захисту приватності. 2019. URL: <https://www.ftc.gov/>
8. Federal Trade Commission. Рішення щодо використання компанією Epic Games темних патернів і несанкціонованих платежів. 2023. URL: <https://www.ftc.gov/>
9. Federal Trade Commission. Рішення у справі Lumosity щодо оманливих тверджень про ефективність програм тренування мозку. 2016. URL: <https://www.ftc.gov/>
10. United Nations Environment Programme. *The Life Cycle Initiative*. URL: <https://www.unep.org/topics/finance-and-economic-transformations/driving-transformation-science-and-knowledge/life-cycle>
11. International Organization for Standardization. *ISO 14021:2026. Environmental statements and programmes for products - Self-declared environmental statements*. Geneva : ISO, 2026. URL: <https://www.iso.org/standard/14021>
12. Patagonia. *Worn Wear: Used Clothing, Gear, Trade-In and Repair*. URL: <https://wornwear.patagonia.com/>
13. Sánchez D. *Life Cycle Assessment of the Fairphone 4*. Fraunhofer IZM; Fairphone, 2022. URL: <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2022/07/Fairphone-4-Life-Cycle-Assessment-22.pdf>
14. IKEA. *Buy Back & Resell Service*. URL: <https://www.ikea.com/gb/en/circular/buy-back/>
15. OECD. *Consumer Vulnerability in the Digital Age*. OECD Digital Economy Papers. 2023. No. 355. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4d013cc5-en>

Додаткова:

16. OECD. *Dark Commercial Patterns*. OECD Digital Economy Papers. 2022. No. 336. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/44f5e846-en>
17. International Chamber of Commerce. *ICC Framework for Responsible Environmental Marketing Communications*. 2025 ed. Paris : ICC, 2025. URL: https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2021/11/2025_ICC-Environmental-Framework.pdf
18. Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information. *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/825. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng>
19. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
20. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
21. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
22. Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market. *Official Journal of the European Union*. 2005. L 149. P. 22–39. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/29/oj/eng>
23. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>

24. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

РОЗДІЛ 4

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНТЕГРАЛЬНА СКЛАДОВА СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Авторка розділу - Н. М. Серeda



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- розрізняти зовнішні драйвери, внутрішні передумови та стратегічні рішення соціально відповідального маркетингу;
- визначати суттєві для підприємства соціальні, екологічні й етичні питання;
- оцінювати рівень зрілості інтеграції соціальної відповідальності;
- обирати адекватну модель і портфель маркетингових стратегій;
- формувати цілі, заходи, показники та механізми контролю реалізації стратегії.

Ключові поняття: стратегічна інтеграція соціальної відповідальності; соціально відповідальна маркетингова стратегія; стратегічні драйвери; стейкхолдерський аналіз; суттєві питання; подвійна суттєвість; карта впливів; зрілість стратегічної інтеграції; портфель відповідальних стратегій; відповідальний маркетинг-мікс; ціннісне позиціонування; відповідальний продукт; інклюзивність і доступність; циркулярність; доказовість і пропорційність маркетингових тверджень; стратегічні KPI; цикл реалізації стратегії; стратегічний контроль; дорожня карта впровадження; спільна цінність.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 4.1. Стратегічний контекст соціально відповідального маркетингу
- 4.2. Стратегії та інструменти соціально відповідального маркетингу
- 4.3. Реалізація стратегії та оцінювання її результативності

4.1. Стратегічний контекст соціально відповідального маркетингу

4.1.1. Драйвери стратегічної інтеграції соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність набуває стратегічного змісту тоді, коли впливає не лише на окремі благодійні, екологічні або комунікаційні ініціативи, а на загальний спосіб функціонування маркетингової системи підприємства. Йдеться про включення соціальних, етичних та екологічних критеріїв до дослідження ринку, сегментування споживачів, формування ціннісної

пропозиції, розроблення продукту, вибору каналів розподілу, ціноутворення, маркетингових комунікацій і контролю отриманих результатів. ISO 26000 пов'язує відповідальну поведінку з урахуванням впливів організації, очікувань зацікавлених сторін, міжнародних норм поведінки та інтеграцією відповідальності в усі напрями її діяльності [14].

Стратегічна інтеграція соціальної відповідальності означає **системне включення критеріїв суспільного впливу, доброчесності та довгострокової стійкості до регулярного циклу маркетингового управління**. За таких умов соціальна відповідальність перестає бути периферійною функцією, відокремленою від основної діяльності, та перетворюється на один із критеріїв обґрунтування маркетингових рішень.

Необхідність стратегічної інтеграції формується під впливом сукупності *драйверів*, тобто *стійких змін, вимог, очікувань і сигналів внутрішнього або зовнішнього середовища, які спонукають підприємство переглядати традиційні принципи створення та просування ринкової цінності*. Драйвер не є готовою стратегією або конкретним заходом. Він лише вказує на проблему, можливість чи обмеження, які мають бути виявлені, оцінені та перетворені на обґрунтоване управлінське рішення.

Наприклад, поширення відповідального споживання є ринковим драйвером, тоді як перехід підприємства до ремонтпридатного дизайну продукту вже можна вважати стратегічним рішенням. Посилення нормативних вимог до екологічних тверджень є інституційним драйвером, а запровадження внутрішньої процедури перевірки таких тверджень - відповідною управлінською реакцією. Розмежування драйвера і рішення запобігає механічному копіюванню популярних практик та допомагає встановити причинно-наслідковий зв'язок між зміною середовища, діями підприємства й очікуваним результатом.

У стратегічному контексті доцільно виокремлювати чотири взаємопов'язані групи драйверів: ринково-споживчі, конкурентні, стейкхолдерські, а також інституційно-технологічні.

1. *Ринково-споживчі драйвери* відображають зміни у потребах, цінностях і

поведінці покупців. Сучасний споживач оцінює не лише функціональні характеристики, ціну та зручність продукту, а й умови його виробництва, безпечність, доступність, екологічні властивості, походження сировини, ставлення підприємства до працівників і достовірність комунікацій. Отже, ринкова цінність поступово набуває багатовимірного характеру: функціональна користь продукту доповнюється соціальною, етичною та екологічною значущістю.

Водночас не слід перебільшувати однорідність споживчих очікувань. Готовність підтримувати відповідальні бренди може не збігатися з реальною купівельною поведінкою через обмежену платоспроможність, недостатність інформації, недовіру до маркування, звичку або відсутність доступної альтернативи. Тому підприємство не повинно обмежуватися декларацією про підвищений попит на відповідальні продукти. Необхідно з'ясувати, які властивості мають значення для конкретного сегмента, наскільки вони впливають на вибір та які бар'єри перешкоджають відповідальній поведінці.

Ринково-споживчий драйвер може спричинити перегляд різних елементів маркетингової стратегії: удосконалення продукту, підвищення його безпечності й доступності, скорочення упаковки, запровадження сервісів ремонту або повернення, конкретизацію маркування, зміну каналів розподілу чи створення освітніх комунікацій. Вибір конкретного рішення залежить від того, де саме виникає суттєвий вплив і якими ресурсами підприємство може на нього впливати.

2. *Конкурентні драйвери* пов'язані зі зміною джерел ринкової диференціації. За умов наближення функціональних характеристик і цінових пропозицій різних виробників довіра, репутація, прозорість та послідовність поведінки бренду набувають значення важковідтворюваних нематеріальних активів. Відповідальна практика може посилювати конкурентні позиції підприємства, якщо вона пов'язана з його основним продуктом, відповідає ціннісній пропозиції та підтверджується результатами.

Проте використання соціальної відповідальності як засобу диференціації

містить і суттєвий ризик. Якщо підприємство спочатку обирає привабливу комунікаційну тему, а вже потім шукає для неї обґрунтування, стратегія стає декларативною. Відповідальна диференціація повинна виникати не з рекламного образу, а з реальної особливості продукту, процесу, сервісу або моделі взаємодії. У наслідок вище зазначеного перевага, заснована на відповідальності, потребує послідовності: заявлені цінності мають бути відображені у виробництві, закупівлях, ставленні до працівників, комунікаціях та способах виправлення негативних наслідків.

Конкурентне середовище може спонукати підприємство як до підвищення стандартів, так і до поверхового наслідування популярних практик. Масове використання слів «сталий», «зелений», «етичний» або «відповідальний» не є доказом якісної трансформації ринку. Навпаки, надмірне поширення непідтверджених тверджень знижує довіру споживачів до відповідальної комунікації загалом. Тому стратегічна реакція на конкурентний тиск повинна передбачати не збільшення кількості загальних заяв, а посилення конкретності, доказовості та відмінності реальної практики підприємства.

3. *Стейкхолдерські драйвери* відображають вплив інтересів і очікувань груп, які впливають на діяльність підприємства або зазнають її наслідків. До таких груп належать споживачі, працівники, постачальники, ділові партнери, інвестори, місцеві громади, органи публічної влади, професійні об'єднання, громадські організації та медіа. Кожна група може актуалізувати різні питання: безпечність і доступність продукту, справедливість умов праці, стабільність партнерства, вплив на громаду, використання природних ресурсів, достовірність інформації або підзвітність управлінських рішень.

Стейкхолдерські очікування не завжди є узгодженими. Споживачі можуть вимагати одночасно нижчої ціни, швидшої доставки, екологічної упаковки та справедливих умов праці в ланцюзі постачання, хоча виконання кожної з цих вимог створює додаткові витрати або організаційні обмеження. Інвестори можуть наполягати на швидкому фінансовому результаті, тоді як громади очікуватимуть довгострокових соціальних інвестицій. Завдання стратегічного

маркетингу полягає не в механічному задоволенні всіх запитів, а у визначенні їх суттєвості, пошуку збалансованого рішення та прозорому поясненні зробленого вибору.

Також, стейкхолдерський драйвер розширює традиційне розуміння маркетингової аудиторії. Підприємство має враховувати не лише групи, здатні безпосередньо впливати на продаж, а й тих, хто може зазнавати істотних наслідків його діяльності, навіть не маючи значної переговорної чи ринкової сили. Останнє особливо важливо під час ухвалення рішень, що стосуються доступності, недискримінації, умов праці, використання даних, впливу на громади та довкілля.

4. Інституційно-технологічні драйвери формують правила, інформаційну інфраструктуру та межі допустимої маркетингової поведінки. До них належать законодавчі вимоги, міжнародні стандарти, галузеві кодекси, правила нефінансового звітування, критерії відповідального інвестування, вимоги великих замовників і партнерів, а також розвиток цифрових платформ, аналітичних систем та засобів публічного контролю.

Інституційні вимоги встановлюють мінімальний рівень відповідальності, якого має дотримуватися підприємство. Проте стратегічна інтеграція не зводиться до формальної відповідності законодавству. Виконання обов'язкових норм є необхідною, але недостатньою умовою відповідального маркетингу. Підприємство має також оцінювати потенційні наслідки, які ще не врегульовано детальними приписами, але які можуть істотно впливати на споживачів, працівників, партнерів або громади.

Технологічна складова має подвійний характер. З одного боку, цифрові рішення дають змогу підвищувати простежуваність ланцюгів постачання, збирати дані про впливи, персоналізувати взаємодію, забезпечувати доступ до інформації та оперативно отримувати зворотний зв'язок; з іншого - вони створюють ризики непрозорого використання даних, алгоритмічної упередженості, маніпулятивного дизайну, цифрового виключення й прискореного поширення недостовірних повідомлень. Тому цифровізація не є

автоматично відповідальною, а її результат залежить від принципів проєктування, контролю та використання технологій.

Окреме значення має підвищення інформаційної прозорості ринку. Соціальні мережі, платформи відгуків, відкриті бази даних, професійні розслідування та громадський моніторинг скорочують часовий проміжок між рішенням підприємства і суспільною реакцією на нього. Невідповідність між заявою бренду та фактичною практикою може швидко стати предметом широкого обговорення. За таких умов здатність підприємства підтвердити свої твердження, визнати обмеження та своєчасно виправити помилку стає складовою його стратегічної стійкості.

Хоча названі групи драйверів розглядаються окремо, у реальній діяльності вони утворюють єдину систему. Зміна споживчих очікувань посилює конкурентний тиск; конкурентна активність привертає увагу регуляторів і громадських організацій; нові інституційні вимоги стимулюють технологічні рішення; цифрова прозорість, своєю чергою, підвищує поінформованість споживачів і стейкхолдерів. Описане взаємне посилення драйверів пояснює, чому соціальна відповідальність поступово переходить із рівня окремих ініціатив на рівень стратегічного маркетингового управління.

Драйвери можуть не лише посилювати, а й суперечити один одному. Попит на швидку і дешеву доставку може конфліктувати з вимогами ресурсної ефективності; прагнення до максимальної персоналізації - із захистом приватності; необхідність доступної ціни - з витратами на відповідальні матеріали та справедливі умови праці. Тому стратегічне рішення потребує усвідомленого вибору й пояснення компромісів. Замовчування суперечностей не усуває їх, а лише збільшує ризик недовіри.

Водночас інтенсивність впливу драйверів залежить від галузі, масштабу та бізнес-моделі підприємства. Для виробника харчових продуктів визначальними можуть бути безпечність, походження сировини і упаковка; для цифрової платформи - використання даних, алгоритмічна прозорість і доступність інтерфейсу; для фінансової установи - доброчесність продажів, захист клієнта та

інклюзивність послуг; для підприємства сфери гостинності - умови праці, взаємодія з громадою, ресурсоспоживання та якість сервісу. Отже, однаковий зовнішній сигнал не повинен спричиняти однакову реакцію всіх підприємств.

Для перетворення драйверів на стратегічні маркетингові пріоритети необхідно послідовно:

- ➔ ідентифікувати зміни середовища та пов'язані з ними фактичні або потенційні впливи;
- ➔ оцінити їхню суттєвість, масштаб, імовірність і доказову базу;
- ➔ узгодити очікування стейкхолдерів із ресурсами, компетентностями й зоною впливу підприємства;
- ➔ визначити питання, якими підприємство може реально управляти;
- ➔ перетворити обрані пріоритети на конкретні зміни продукту, позиціонування, взаємодії та підзвітності.

Таким чином, стратегічний контекст соціально відповідального маркетингу формується не окремим чинником, а взаємодією ринково-споживчих, конкурентних, стейкхолдерських та інституційно-технологічних драйверів [1-3]. Вони задають підприємству напрями аналізу, але не визначають готового рішення. Якість стратегії залежить від здатності підприємства правильно інтерпретувати сигнали середовища, встановити їх зв'язок із власними впливами та перетворити отримані висновки на керовані маркетингові пріоритети. Механізм такої трансформації узагальнено на рис. 4.1.

Як показано на рис. 4.1, зовнішні сигнали не перетворюються на стратегічні маркетингові рішення автоматично. Спочатку підприємство має ідентифікувати ринкові зміни та можливі впливи, оцінити їх суттєвість і доказову базу, узгодити очікування стейкхолдерів із наявними ресурсами, а потім визначити пріоритети, якими воно спроможне реально управляти. Для здобувача принципово важливо розуміти: соціально відповідальна стратегія починається не з вибору привабливої суспільної теми або рекламного повідомлення, а з обґрунтованого аналізу контексту. Результатом такого аналізу

мають стати конкретні зміни у ціннісній пропозиції, конкурентному позиціонуванні, взаємодії зі стейкхолдерами та системі підзвітності підприємства. Охарактеризована послідовність цих етапів забезпечує зв'язок між суспільними очікуваннями й керованою маркетинговою практикою та знижує ризик декларативності соціальної відповідальності.



Рис. 4.1. Механізм трансформації чинників стратегічного контексту в пріоритети соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

4.1.2. Внутрішні передумови інтеграції соціальної відповідальності у маркетингову стратегію підприємства

Вплив ринкових, конкурентних, інституційних і стейкхолдерських чинників створює об'єктивну потребу в соціально відповідальній поведінці підприємства, однак сам по собі не забезпечує її інтеграції у маркетингову

стратегію. Однакові зовнішні сигнали можуть зумовлювати різні управлінські рішення: одні підприємства перетворюють їх на нові стандарти створення споживчої цінності, тоді як інші обмежуються окремими благодійними акціями, деклараціями або короткостроковими комунікаційними кампаніями. Відмінність між цими підходами визначається насамперед внутрішньою готовністю підприємства до системних змін.

Внутрішні передумови інтеграції соціальної відповідальності - це **сукупність управлінських, організаційних, ресурсних, культурних та інформаційно-аналітичних умов, за яких принципи відповідальності можуть бути послідовно включені в цілі, рішення, процеси й інструменти маркетингової стратегії підприємства**. Йдеться не про створення відокремленого напрямку соціальних ініціатив, а про зміну логіки маркетингової діяльності - від дослідження потреб і розроблення товару до ціноутворення, комунікацій, збуту та оцінювання результатів.

Відповідно до положень ISO 26000, соціальна відповідальність має бути інтегрована в діяльність організації та реалізовуватися в її рішеннях і взаємодії із заінтересованими сторонами [14]. Настанови Організації економічного співробітництва і розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) з відповідальної ділової поведінки також акцентують увагу на належній перевірці впливів, розподілі відповідальності, контролі результатів і відкритому інформуванні [15]. Отже, готовність підприємства не може визначатися лише наявністю місії, кодексу етики або окремих соціальних проєктів. Вона виявляється у здатності керівництва й персоналу приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати їх ресурсами, узгоджувати дії різних підрозділів і відповідати за фактичні наслідки маркетингової діяльності.

До основних внутрішніх передумов такої інтеграції належать стратегічна визначеність, підтримка керівництва, відповідна організаційна культура, міжфункціональна координація, ресурсне забезпечення, інформаційно-аналітична спроможність, а також сформована система відповідальності та контролю (таблиця 4.1).

**Внутрішні передумови інтеграції соціальної відповідальності у
маркетингову стратегію**

Внутрішня передумова	Практичний прояв у діяльності підприємства	Ризик за її відсутності	Управлінський результат
Стратегічна визначеність	Соціальна відповідальність пов'язана з місією, ринковим позиціонуванням, цілями та ціннісною пропозицією підприємства	Випадковий вибір ініціатив, розпорошення зусиль, невідповідність між обіцянками бренду і практикою	Узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей
Підтримка керівництва	Керівники беруть участь у визначенні пріоритетів, затверджують ресурси та несуть відповідальність за результати	Формальний характер змін і слабка участь структурних підрозділів	Закріплення відповідальності на рівні стратегічного управління
Організаційна культура відповідальності	Етичність, повага до споживача, недискримінація та достовірність комунікацій підтримуються нормами поведінки персоналу	Розрив між офіційними цінностями й повсякденними рішеннями працівників	Послідовна відповідальна поведінка в усіх точках взаємодії зі споживачами
Міжфункціональна координація	Маркетинг узгоджує рішення з виробництвом, закупівлями, логістикою, HR, фінансами та юридичною службою	Маркетингові обіцянки не підтверджуються характеристиками товару або практикою підприємства	Цілісність відповідальної ціннісної пропозиції
Ресурсне забезпечення	Передбачено фінансування, компетентний персонал, технології та час для реалізації визначених змін	Декларативність цілей, незавершені ініціативи, зниження довіри	Реалістичність і сталість виконання стратегії
Інформаційно-аналітична спроможність	Підприємство збирає дані про потреби стейкхолдерів, власні впливи, ризики й результати	Рішення ґрунтуються на припущеннях; зростає ризик необґрунтованих тверджень	Доказовість стратегічних рішень і маркетингових повідомлень
Система відповідальності та контролю	Визначено відповідальних осіб, показники, процедури моніторингу та коригувальні дії	Неможливість оцінити виконання зобов'язань і встановити причини відхилень	Керованість процесу та підзвітність за досягнуті результати

Джерело: сформовано автором на основі [4-7]

Наведені передумови утворюють взаємопов'язану систему. Жодна з них окремо не гарантує повноцінної інтеграції соціальної відповідальності. Так, підтримка керівництва без належної аналітичної бази може спричинити вибір

привабливих, але малозначущих ініціатив; наявність фінансування без міжфункціональної координації - появу маркетингових обіцянок, не підтверджених операційною діяльністю; розвинена система показників без культури відповідальності - формалізацію контролю без реальної зміни поведінки.

1. Перша внутрішня передумова - стратегічна визначеність, тобто чітке розуміння того, яку роль соціальна відповідальність відіграє у створенні цінності для споживача, підприємства та суспільства. Якщо вона не пов'язана з основною діяльністю та ринковою позицією підприємства, соціальні ініціативи залишаються периферійними і першими скорочуються у разі дефіциту ресурсів.

Стратегічна визначеність передбачає відповіді на три взаємопов'язані питання: Які соціальні й екологічні впливи безпосередньо пов'язані з продукцією, ринками та способом ведення бізнесу підприємства? Які з них мають значення для споживачів та інших стейкхолдерів? Яким чином відповідальне вирішення цих питань посилює споживчу цінність і довгострокову конкурентоспроможність?

Наприклад, для виробника харчових продуктів стратегічно значущими можуть бути безпечність і склад продукції, простежуваність сировини, відповідальне маркування та скорочення пакувальних відходів. Для цифрової платформи - захист персональних даних, прозорість алгоритмічних рішень, доступність сервісу та недопущення маніпулятивних інтерфейсів. Така прив'язка запобігає механічному копіюванню чужих практик і спрямовує ресурси на питання, пов'язані з реальними впливами підприємства.

2. Друга внутрішня передумова - підтримка керівництва надає визначеним пріоритетам управлінської сили. Вона виявляється не лише в публічному схваленні відповідальності, а й у затвердженні цілей, наданні ресурсів, розподілі повноважень та особистій участі керівників у контролі результатів. Якщо відповідальність передається виключно маркетинговому або комунікаційному підрозділу, вона ризикує перетворитися на спосіб поліпшення іміджу без зміни товарної, закупівельної чи виробничої політики.

3. *Третя внутрішня передумова - організаційна культура.* Інтеграція соціальної відповідальності потребує культури, за якої етичні та суспільні наслідки рішення враховуються поряд із його комерційною доцільністю. Така культура виявляється у способах добору постачальників, розгляду звернень споживачів, розроблення рекламних повідомлень, використання персональних даних, організації продажів і реагування на виявлені порушення.

Водночас загальної прихильності до етичних цінностей недостатньо. Працівники повинні володіти конкретними компетентностями: уміти виявляти ризики дискримінаційної чи маніпулятивної реклами, перевіряти доказовість екологічних тверджень, працювати зі зверненнями вразливих груп споживачів, оцінювати наслідки маркетингових рішень. Як наслідок навчання персоналу має будуватися навколо типових робочих ситуацій, а не обмежуватися ознайомленням із загальним кодексом поведінки.

4. *Четверта внутрішня передумова - міжфункціональна координація.* Маркетингова стратегія не може бути соціально відповідальною лише завдяки рішенням маркетингового підрозділу. Споживча цінність формується всією системою діяльності підприємства. Товарні характеристики залежать від виробництва і розробників; походження сировини - від закупівель; доступність продукції - від збуту та логістики; умови праці - від HR-політики; правомірність тверджень - від юридичної перевірки; можливість реалізації ініціатив - від фінансових рішень.

Міжфункціональна координація особливо важлива для запобігання розриву між обіцяною та фактично створеною цінністю. Зокрема, рекламне твердження про екологічність товару має спиратися на підтверджені характеристики сировини, виробництва, пакування й утилізації. Без взаємодії маркетингу з технологами, закупівлями, логістикою та юридичною службою таке твердження може виявитися неповним або оманливим.

5. *П'ята та шоста внутрішні передумови - ресурсне та інформаційно-аналітичне забезпечення.* Соціально відповідальні рішення часто потребують початкових витрат: зміни матеріалів або пакування, аудиту постачальників,

удосконалення цифрових систем, навчання персоналу, проведення досліджень, незалежного підтвердження характеристик продукції. Тому стратегічна інтеграція передбачає не абстрактне прагнення «бути відповідальним», а співвіднесення цілей із фінансовими, кадровими, технологічними та часовими можливостями підприємства.

При цьому обмежені ресурси не є підставою для відмови від відповідальності. Вони зумовлюють потребу в пріоритизації. Спочатку необхідно усувати найістотніші негативні впливи й ризики, а вже потім реалізовувати додаткові позитивні ініціативи. Тому велике значення має інформаційно-аналітична спроможність підприємства, тобто його здатність збирати, перевіряти і використовувати дані для прийняття маркетингових рішень.

Аналітичне забезпечення має охоплювати щонайменше дані про очікування і проблеми споживачів та інших стейкхолдерів; соціальні й екологічні впливи продукції та маркетингових практик; дотримання підприємством заявлених стандартів; ризики в ланцюгу створення цінності; результати впроваджених заходів, а також відповідність маркетингових тверджень фактичним характеристикам товару.

Отже, інформаційна база виконує подвійну функцію: підтримує вибір обґрунтованих стратегічних рішень і забезпечує доказовість комунікацій підприємства.

6. Сьома внутрішня передумова - відповідальність, контроль і здатність до коригування. Внутрішня готовність набуває практичного змісту лише тоді, коли загальні наміри перетворено на конкретні завдання, показники й процедури контролю. Для кожного пріоритету необхідно визначити відповідального виконавця, строк реалізації, ресурсне забезпечення, очікуваний результат і спосіб його вимірювання.

Контроль не повинен зводитися до фіксації кількості проведених заходів або обсягу витрачених коштів. Його предметом мають бути зміни, яких досягнуто завдяки маркетинговим рішенням: зменшення кількості

обґрунтованих скарг, підвищення доступності продукту, скорочення матеріаломісткості пакування, поліпшення простежуваності сировини, зростання частки перевірених маркетингових тверджень тощо. Виявлені відхилення мають спричиняти коригувальні дії, а не приховуватися за позитивною комунікацією.

Оцінювати сформованість внутрішніх передумов доцільно не за принципом «наявні - відсутні», а за рівнем їх розвитку. Такий підхід дає змогу встановити поточний стан підприємства, визначити розрив між намірами та організаційною спроможністю і сформулювати реалістичну послідовність змін (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

Рівні внутрішньої готовності підприємства до інтеграції соціальної відповідальності у маркетингову стратегію

Рівень готовності	Характерні ознаки	Необхідний управлінський крок
Початковий	Переважають разові соціальні або іміджеві заходи, не пов'язані зі стратегією	Визначити ключові впливи та відповідальних осіб
Фрагментарний	Окремі відповідальні практики впроваджуються різними підрозділами без належної координації	Узгодити цілі, ресурси й дії підрозділів
Системний	Відповідальність включено у планування; встановлено завдання, показники та процедури контролю	Поширити відповідальні вимоги на весь ланцюг створення цінності
Інтегрований	Соціальні й екологічні критерії застосовуються в товарній, ціновій, збутовій і комунікаційній політиці	Розвивати відповідальні інновації та посилювати доказовість результатів

Джерело: сформовано автором

Подані рівні не слід розглядати як формальний рейтинг підприємств. Вони є інструментом навчальної та управлінської діагностики. Підприємство може мати системний рівень у сфері захисту споживачів, але лише початковий - у відповідальному управлінні ланцюгом постачання. Через це оцінювання доцільно проводити окремо за ключовими напрямками маркетингової діяльності, спираючись на підтверджені практики, а не на самооцінку чи публічні заяви.

Підприємство декларує намір перейти до екологічнішого пакування. Якщо відповідне рішення підтримане керівництвом, але не узгоджене із закупівлями, виробництвом, логістикою і фінансовою службою, воно може виявитися технічно нездійсненним або

економічно нестійким. Якщо нове пакування впроваджене, але його переваги не підтверджені даними, маркетингові твердження створюють ризик введення споживачів в оману. І лише поєднання стратегічної визначеності, координації, ресурсів, перевіреної інформації та контролю перетворює екологічний намір на складову відповідальної маркетингової стратегії.

Таким чином, внутрішня готовність підприємства визначається не кількістю проголошених цінностей або соціальних акцій, а його здатністю послідовно перетворювати відповідальність на обґрунтовані маркетингові рішення, забезпечувати їх виконання та підтверджувати досягнуті результати.

4.1.3. Стейкхолдерський аналіз і визначення стратегічних пріоритетів соціально відповідального маркетингу

Сформованість внутрішніх передумов створює організаційну спроможність підприємства реалізовувати соціально відповідальний маркетинг, однак не визначає автоматично, на яких саме проблемах і напрямках необхідно зосередити ресурси. Відповідь на це питання потребує *стейкхолдерського аналізу*, тобто *системного виявлення заінтересованих сторін, з'ясування їхніх обґрунтованих очікувань та оцінювання значущості відповідних питань для підприємства і суспільства*.

Як відомо, стейкхолдери - це особи, групи або організації, на яких впливає діяльність підприємства або які здатні впливати на досягнення ним стратегічних цілей [8]. У соціально відповідальному маркетингу до них належать не лише споживачі, власники й працівники, а й постачальники, торговельні партнери, місцеві громади, органи державної влади, професійні та громадські організації, медіа, а в окремих випадках - представники майбутніх поколінь та інтересів довкілля.

Стейкхолдерський аналіз не слід ототожнювати з механічним складанням переліку заінтересованих сторін або проведенням опитування споживачів. Його призначення полягає у визначенні того, чиї інтереси є найбільш значущими для конкретного маркетингового рішення, яких позитивних і негативних впливів можуть зазнати ці групи та які питання потребують першочергового управлінського реагування. При цьому впливовість стейкхолдера не може бути єдиним критерієм і підприємство має враховувати також інтереси груп, які

зазнають істотного впливу, але мають обмежені можливості захищати свої права.

До таких груп можуть належати діти, особи з інвалідністю, споживачі з низьким рівнем цифрової або фінансової грамотності, працівники постачальників і мешканці територій, на яких здійснюється виробнича діяльність. Саме тому соціально відповідальний маркетинг передбачає поєднання принципу впливовості стейкхолдерів із принципами правомірності їхніх інтересів, уразливості та масштабу можливих наслідків.

Стейкхолдерський аналіз доцільно здійснювати за такою послідовністю.

1. Ідентифікація стейкхолдерів. Підприємство визначає групи, пов'язані з його продукцією, маркетинговими рішеннями та ланцюгом створення цінності. Перелік має формуватися стосовно конкретного питання: для зміни пакування склад стейкхолдерів буде іншим, ніж для запровадження персоналізованої цифрової реклами.

2. Встановлення інтересів і характеру впливу. Для кожної групи з'ясовують її основні очікування, права, можливі вигоди та ризики. Наприклад, споживачі заінтересовані у безпечності і достовірному маркуванні товару, працівники - у належних умовах праці, громади - у мінімізації локальних негативних впливів, а постачальники - у прозорих і справедливих умовах співпраці.

3. Оцінювання значущості стейкхолдерів. Їх аналізують за сукупністю критеріїв: рівнем впливу на підприємство, ступенем залежності від його рішень, правомірністю очікувань, уразливістю та можливим масштабом наслідків. Такий підхід запобігає ситуації, коли увага приділяється лише економічно сильним або найбільш публічним групам.

4. Визначення суттєвих питань. На цьому етапі встановлюють соціальні, екологічні та ринкові питання, які одночасно пов'язані з діяльністю підприємства, мають значення для стейкхолдерів і можуть істотно впливати на довгострокові результати маркетингової стратегії. За логікою GRI та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку суттєвість охоплює як вплив підприємства на людей і довкілля, так і фінансові наслідки відповідних

ризиків та можливостей для самого підприємства [16].

5. *Відбір стратегічних пріоритетів.* Виявлені питання ранжують з урахуванням масштабу впливу, невідкладності, відповідності профілю діяльності, можливості управлінського впливу та ресурсної забезпеченості. Результатом має бути не широкий перелік суспільно корисних намірів, а обмежене коло пріоритетів, за якими підприємство здатне встановити конкретні цілі, показники та відповідальних виконавців.

Так, для мережі продуктової торгівлі до стратегічних пріоритетів можуть належати безпечність товарів, відповідальне маркування, доступність основних продуктів, скорочення харчових відходів і належна практика взаємодії з постачальниками. Для банку більш суттєвими будуть захист персональних даних, прозорість умов фінансових продуктів, недопущення агресивного просування кредитів і доступність послуг для вразливих категорій клієнтів. Отже, універсального переліку пріоритетів не існує: він залежить від галузі, бізнес-моделі, характеру впливів та складу стейкхолдерів.

Для обґрунтованого відбору кожне потенційно суттєве питання доцільно перевіряти за п'ятьма критеріями:

- 1) *значущість впливу* - наскільки істотними є його наслідки для людей, суспільства або довкілля;
- 2) *стейкхолдерська важливість* - наскільки питання стосується прав та обґрунтованих очікувань заінтересованих сторін;
- 3) *стратегічна відповідність* - чи пов'язане воно з продукцією, ринком і ціннісною пропозицією підприємства;
- 4) *керованість* - чи має підприємство можливість запобігти негативному впливу, зменшити його або створити позитивний результат;
- 5) *доказовість* - чи можна встановити показники, отримати достовірні дані та підтвердити досягнуті зміни.

Найвищий пріоритет повинні мати не найпривабливіші для комунікації ініціативи, а питання, пов'язані з найбільш істотними фактичними або потенційними негативними впливами. Зокрема, фінансування суспільно

корисного проєкту не може компенсувати небезпечність продукції, недостовірну рекламу, порушення прав працівників або неналежне використання персональних даних. Спочатку підприємство має забезпечити відповідальність власної основної діяльності, а вже після цього розширювати позитивний суспільний внесок.

Взаємодія зі стейкхолдерами може здійснюватися через опитування, інтерв'ю, фокус-групи, консультаційні зустрічі, аналіз звернень і скарг, експертні обговорення та цифрові канали зворотного зв'язку. Вибір методу залежить від характеру питання і можливостей відповідної групи. Важливо не лише зібрати позиції учасників, а й пояснити, які пропозиції враховано, які відхилено та з яких причин, що надає взаємодії змістовного характеру й запобігає її перетворенню на формальну процедуру.

Таким чином, стейкхолдерський аналіз забезпечує перехід від загального наміру діяти відповідально до обґрунтованого вибору стратегічних пріоритетів. Для здобувача важливо засвоїти основне правило: пріоритет соціально відповідального маркетингу є обґрунтованим тоді, коли він відповідає реальним впливам підприємства, істотним інтересам стейкхолдерів, змісту маркетингової стратегії та може бути забезпечений конкретними діями й вимірюваними результатами.

4.2. Стратегії та інструменти соціально відповідального маркетингу

4.2.1. Вибір стратегії соціально відповідального маркетингу

Визначення суттєвих питань і стратегічних пріоритетів створює основу для вибору способу їх практичного розв'язання. На цьому етапі підприємство має перейти від відповіді на запитання «які соціальні, екологічні та ринкові питання є для нас пріоритетними?» до визначення того, «за допомогою якої стратегії ми будемо на них впливати?». Такий перехід є принципово важливим, оскільки сам факт визнання проблеми ще не означає наявності послідовного механізму її розв'язання.

Стратегія соціально відповідального маркетингу - це довгостроково орієнтований і ресурсно забезпечений напрям маркетингової діяльності, спрямований на створення цінності для споживачів і підприємства з одночасним запобіганням негативним соціальним та екологічним впливам або формуванням позитивних суспільних результатів. Вона визначає цільові зміни, пріоритетні групи стейкхолдерів, принципи прийняття маркетингових рішень, необхідні ресурси та показники результативності.

Стратегію необхідно відрізнити від окремої соціальної ініціативи. Разове перерахування коштів на суспільно корисний проєкт, проведення екологічної акції або випуск обмеженої серії товару з благодійною складовою можуть мати позитивне значення, але не утворюють стратегії, якщо вони:

- 👉 не пов'язані з основною діяльністю підприємства;
- 👉 не спрямовані на розв'язання його суттєвих проблем;
- 👉 не передбачають довгострокових цілей і відповідальних виконавців;
- 👉 не змінюють маркетингових рішень і бізнес-процесів;
- 👉 не мають вимірюваних результатів.

Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на результатах аналізу, проведеного в п. 4.1 (установлених впливах, очікуваннях стейкхолдерів, внутрішніх можливостях підприємства та визначених стратегічних пріоритетах). За таких умов соціальна відповідальність інтегрується в систему створення споживчої цінності, а не використовується як додатковий комунікаційний елемент.

1. Стратегія мінімізації негативного впливу

Першочерговою для підприємства є стратегія мінімізації негативного впливу, спрямована на запобігання шкоді, її усунення або зменшення. Вона застосовується у випадках, коли продукція, маркетингові технології, комунікації чи ланцюг постачання створюють істотні ризики для споживачів, працівників, громад або довкілля.

Предметом такої стратегії можуть бути:

- ➔ небезпечні або потенційно шкідливі характеристики продукції;
- ➔ надмірне використання матеріалів і ресурсів;
- ➔ непрозоре маркування;
- ➔ маніпулятивні рекламні практики;
- ➔ неналежний захист персональних даних;
- ➔ порушення прав працівників у ланцюгу постачання;
- ➔ утворення відходів та інші негативні наслідки споживання.

Стратегія реалізується через зміну характеристик товару, вилучення небезпечних складників, удосконалення виробничих і логістичних процесів, посилення контролю постачальників, перегляд рекламних повідомлень, запровадження належних процедур захисту даних. Її результатом має бути не лише зниження юридичних або репутаційних ризиків підприємства, а передусім фактичне зменшення негативного впливу.

Важливе методичне правило полягає в тому, що мінімізація істотної шкоди має передувати додатковим позитивним ініціативам. Підприємство не може обґрунтовано позиціонувати себе як соціально відповідальне лише на підставі благодійної діяльності, якщо водночас його основна продукція або маркетингова практика завдають шкоди споживачам чи іншим стейкхолдерам.

2. Стратегія відповідального продукту

Дана стратегія передбачає інтеграцію соціальних та екологічних критеріїв у створення, використання і завершення життєвого циклу товару. Її метою є формування пропозиції, яка задовольняє потреби споживача, не створюючи неприйнятних ризиків для людей і довкілля.

Основними напрямками її реалізації є:

- 1) забезпечення безпечності та належної якості продукції;
- 2) підвищення довговічності й ремонтпридатності товару;
- 3) скорочення матеріало- та енергомісткості;
- 4) відповідальний вибір сировини;
- 5) зменшення обсягу пакування;

6) створення можливостей повторного використання, ремонту або перероблення;

7) надання достовірної інформації про склад, властивості та умови використання товару.

Прикладом послідовного застосування цієї стратегії є модульна конструкція смартфонів Fairphone, яка полегшує ремонт і заміну окремих компонентів, сприяючи подовженню строку експлуатації пристрою [12]. Програма Patagonia Worn Wear поєднує ремонт, повторне використання та перепродаж одягу, перетворюючи продовження життєвого циклу продукції на складову ціннісної пропозиції бренду [17].

Водночас відповідальність продукту не слід оцінювати за однією позитивною характеристикою. Наприклад, придатність пакування до перероблення не робить товар загалом екологічним, якщо його виробництво супроводжується значними негативними впливами. Тому маркетингові твердження мають точно відображати межі досягнутого результату.

3. Стратегія доступності та інклюзивності

Стратегія доступності та інклюзивності спрямована на усунення необґрунтованих бар'єрів, які обмежують можливості окремих груп споживачів користуватися товарами, послугами або маркетинговою інформацією. Вона особливо актуальна для підприємств, що надають фінансові, освітні, медичні, транспортні, цифрові та інші суспільно значущі послуги.

Доступність має кілька взаємопов'язаних вимірів:

➔ *фізичний* - можливість безперешкодного доступу до місця продажу або обслуговування;

➔ *інформаційний* - зрозумілість маркування, інструкцій, договорів і цифрових інтерфейсів;

➔ *цифровий* - можливість користування сайтом або застосунком особами з різними потребами;

➔ *ціновий* - відсутність необґрунтованої дискримінації та прихованих

платежів;

➔ *комунікаційний* - недопущення стереотипного, принизливого або дискримінаційного зображення соціальних груп.

Реалізація цієї стратегії не означає створення одного універсального продукту для всіх. Її зміст полягає у виявленні бар'єрів і розробленні таких варіантів пропозиції, каналів комунікації та обслуговування, які дозволяють різним групам споживачів повноцінно скористатися створюваною цінністю.

4. Стратегія прозорості та доказовості

Стратегія прозорості та доказовості передбачає системне забезпечення достовірності, зрозумілості й перевірюваності інформації, яку підприємство надає споживачам та іншим стейкхолдерам. Її значення зростає в умовах поширення екологічних, соціальних та етичних тверджень, які можуть впливати на споживчий вибір, але не завжди мають достатнє фактичне підтвердження.

Стратегія охоплює перевірку маркетингових тверджень до їх оприлюднення; чітке визначення того, якої продукції, процесу або періоду стосується заява; розкриття суттєвих умов та обмежень; використання зрозумілих і однозначних формулювань; забезпечення доступу до підтвердних даних та своєчасне виправлення неточної або застарілої інформації.

Наприклад, загальні твердження «екологічний», «зелений» або «безпечний для довкілля» без уточнення критерію і доказової бази не дають споживачеві можливості об'єктивно оцінити продукт. Натомість конкретне повідомлення про скорочення маси пакування на визначений відсоток, підтверджене порівнянними даними, є більш коректним і придатним для перевірки.

Прозорість не означає оприлюднення необмеженого масиву інформації. Її ознакою є надання саме тих відомостей, які є суттєвими для обґрунтованого рішення споживача або іншого стейкхолдера.

5. Стратегія відповідального партнерства

Зазначена стратегія поширює соціальні та екологічні вимоги підприємства на постачальників, посередників, логістичних операторів та інших учасників ланцюга створення цінності. Її необхідність зумовлена тим, що значна частина

впливів, пов'язаних із кінцевим товаром, може виникати поза безпосередніми межами підприємства.

Основними інструментами цієї стратегії є:

- ➔ визначення критеріїв відповідального вибору партнерів;
- ➔ включення відповідних вимог до договорів;
- ➔ перевірка походження сировини та умов її виробництва;
- ➔ оцінювання ризиків у ланцюгу постачання;
- ➔ проведення аудитів і моніторингу;
- ➔ спільне усунення виявлених недоліків;
- ➔ припинення співпраці у разі істотних і неусунутих порушень.

Відповідальне партнерство не повинно зводитися до формального підписання постачальниками кодексу поведінки. Підприємство має встановлювати реалістичні вимоги, контролювати їх виконання та, за можливості, сприяти розвитку спроможності партнерів. Такий підхід відповідає логіці належної перевірки відповідальної ділової поведінки, закладеній у рекомендаціях OECD [15].

6. Стратегія відповідальних інновацій

Стратегія відповідальних інновацій орієнтована на розроблення нових товарів, послуг, технологій або бізнес-моделей, які створюють споживчу й економічну цінність через розв'язання конкретної соціальної чи екологічної проблеми. На відміну від мінімізації шкоди, вона передбачає не лише вдосконалення наявної діяльності, а й формування принципово нових способів задоволення потреб.

Дана стратегія включає товари, спроектовані для багаторазового використання; сервіси ремонту та повторного продажу продукції; моделі спільного користування; цифрові рішення, що підвищують доступність послуг; системи повернення тари й використаних товарів, а також продукти, розраховані на задоволення потреб вразливих груп.

Так, програма IKEA Buy Back & Resell передбачає викуп у споживачів

придатних до подальшого використання меблів та їх повторний продаж, поєднуючи екологічний результат із новою формою взаємодії з клієнтами [18]. Відповідальність такої інновації визначається не її новизною як такою, а здатністю створювати підтверджуваний позитивний ефект без перенесення негативного впливу на інші етапи життєвого циклу.

Основні стратегії соціально відповідального маркетингу та логіку їх застосування узагальнено в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Основні стратегії соціально відповідального маркетингу

Стратегія	Умови вибору	Основний результат
Мінімізація негативного впливу	Виявлено істотну фактичну або потенційну шкоду	Усунення або зменшення негативних наслідків
Відповідальний продукт	Проблема пов'язана з характеристиками чи життєвим циклом товару	Безпечніша, якісніша та ресурсоефективніша пропозиція
Доступність та інклюзивність	Окремі групи споживачів стикаються з бар'єрами	Розширення справедливого доступу до створюваної цінності
Прозорість і доказовість	Існує інформаційна асиметрія або ризик введення споживача в оману	Обґрунтованість вибору та посилення довіри
Відповідальне партнерство	Значні впливи виникають у ланцюгу створення цінності	Підвищення відповідальності постачання і збуту
Відповідальні інновації	Наявні рішення не забезпечують необхідного результату	Нова споживча, суспільна й економічна цінність

Джерело: сформовано автором

Наведені стратегії не є взаємовиключними. Підприємство може поєднувати їх, формуючи портфель стратегій, однак таке поєднання має бути логічним і ресурсно обґрунтованим. Наприклад, виробник побутової техніки може одночасно підвищувати ремонтпридатність продукції, забезпечувати доступність запасних частин, перевіряти соціальні й екологічні практики постачальників та надавати споживачам підтверджену інформацію про енергоспоживання.

При цьому надмірна кількість одночасно проголошених напрямів призводить до розпорошення ресурсів і ускладнює контроль. Тому вибір стратегії доцільно здійснювати послідовно:

- 👉 визначити пріоритетне суттєве питання та пов'язаний із ним вплив;
- 👉 установити джерело проблеми (продукт, ціна, комунікація, канал

збуту, внутрішній процес або ланцюг постачання);

- 👉 сформулювати необхідну зміну у вимірюваній формі;
- 👉 обрати стратегію, здатну забезпечити цю зміну;
- 👉 перевірити здійсненність з огляду на ресурси, компетентності й можливості підприємства;
- 👉 визначити очікуваний результат і показники, за якими він оцінюватиметься.

Логіка стратегічного вибору відповідної стратегії наведена на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Логіка вибору стратегії соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Вибір стратегії не можна вважати завершеним, якщо підприємство не здатне відповісти на три контрольні запитання:

- 1) який конкретний вплив має змінитися?
- 2) за рахунок яких маркетингових рішень буде досягнуто цю зміну?
- 3) які дані підтвердять отриманий результат?

Так, намір «підвищити екологічність бренду» не є достатньо визначеним. Натомість завдання скоротити використання первинного пакувального матеріалу, запровадити його повернення та вимірювати частку повернутого пакування містить конкретний об'єкт впливу, управлінські дії й показники

результативності.

Таким чином, вибір стратегії соціально відповідального маркетингу має ґрунтуватися не на популярності певної суспільної теми або її комунікаційній привабливості, а на суттєвості впливу, відповідності основній діяльності підприємства, очікуваннях стейкхолдерів і можливості досягти вимірюваного результату. Для здобувача ключовим є розуміння того як підприємство спочатку визначає проблему і необхідну зміну, потім обирає відповідну стратегію і лише після цього конкретизує її у товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній політиці.

4.2.2. Реалізація соціальної відповідальності в комплексі маркетингу

Обрана стратегія соціально відповідального маркетингу набуває практичного значення лише тоді, коли її положення перетворюються на конкретні рішення щодо продукту, ціни, розподілу, комунікацій і взаємодії зі споживачами. Інакше стратегія залишається сукупністю намірів, які не змінюють ані створюваної цінності, ані фактичних впливів підприємства.

Інтеграція соціальної відповідальності в комплекс маркетингу означає, що під час розроблення та реалізації кожного маркетингового рішення поряд з економічною доцільністю *враховуються*:

- ➔ можливі наслідки для споживачів та інших стейкхолдерів;
- ➔ відповідність рішення етичним і правовим нормам;
- ➔ соціальні й екологічні впливи протягом життєвого циклу продукту;
- ➔ достовірність інформації, яку отримує споживач;
- ➔ можливість виміряти й підтвердити досягнутий результат.

При цьому соціальна відповідальність не утворює окремого, додаткового елемента комплексу маркетингу. Вона виконує функцію наскрізного критерію, за яким оцінюються товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики підприємства. Такий підхід забезпечує узгодженість між позиціонуванням бренду та реальною практикою створення, пропонування і надання споживчої цінності.

1. Соціальна відповідальність у товарній політиці

Товарна політика є базовою сферою реалізації соціально відповідальної маркетингової стратегії, оскільки саме властивості продукту значною мірою визначають характер його впливу на споживача, суспільство та довкілля. Відповідальність має враховуватися на всіх етапах життєвого циклу від задуму і вибору сировини до використання, ремонту, повторного застосування або утилізації.

Основними напрямками відповідальної товарної політики є:

1) *безпе́чність продукції* - підприємство повинно не лише дотримуватися обов'язкових вимог, а й своєчасно виявляти потенційні ризики, належно інформувати про них споживачів і вживати коригувальних заходів;

2) *функціональна якість* - товар має забезпечувати заявлений результат за звичайних і передбачуваних умов використання (неприпустимо компенсувати невідповідність реальних властивостей продукту привабливою рекламою);

3) *довгові́чність і ремонтпридатність* - конструкція товару, доступність запасних частин та інформації про ремонт впливають на строк його використання і кількість утворюваних відходів;

4) *відповідальний вибір сировини і матеріалів* - підприємство має враховувати їх походження, безпе́чність, ресурсомі́сткість і можливі порушення в ланцюгу постачання;

5) *раціона́льне пакува́ння*, яке повинно забезпечувати збереження товару без необґрунтованого використання матеріалів; пріоритетними є його оптимізація, повторне використання та придатність до перероблення;

6) *достові́рне маркува́ння* - споживач повинен отримувати зрозумілу інформацію про склад, властивості, обмеження, правила використання, строк придатності та належне поводження з товаром після завершення його використання.

Наприклад, якщо стратегічним пріоритетом підприємства є скорочення пакувальних відходів, відповідальним товарним рішенням буде не загальне проголошення «екологічності», а зменшення маси пакування, відмова від

надлишкових елементів, підвищення частки придатних до перероблення матеріалів і надання споживачеві чітких інструкцій щодо поводження з ними. Результат такого рішення може вимірюватися масою пакувального матеріалу на одиницю продукції, часткою вторинної сировини та обсягом пакування, повернутого або переданого на перероблення.

2. Соціальна відповідальність у ціновій політиці

Ціна є не лише економічним вираженням цінності, а й важливим показником справедливості відносин між підприємством і споживачем. Відповідальна цінова політика не означає обов'язкового встановлення низьких цін. Її сутність полягає у прозорості ціноутворення, відсутності прихованих умов і недопущенні використання інформаційної або ситуаційної вразливості споживача.

Відповідальне ціноутворення передбачає:

- ➔ чітке зазначення повної вартості придбання;
- ➔ завчасне розкриття обов'язкових комісій, платежів і додаткових умов;
- ➔ зрозумілі правила надання знижок та участі у програмах лояльності;
- ➔ недопущення штучного завищення базової ціни перед оголошенням знижки;
- ➔ обґрунтованість персоналізованих цінових пропозицій;
- ➔ відсутність дискримінаційного використання даних про споживача;
- ➔ врахування доступності суспільно значущих товарів і послуг.

Особливої уваги потребують моделі підписки, автоматичного продовження послуг, розстрочення та кредитування. Відповідальне підприємство має надати споживачеві можливість заздалегідь визначити повну вартість пропозиції, зрозуміти порядок відмови від послуги та оцінити фінансові наслідки рішення.

У кризових ситуаціях або за різкого зростання попиту ціна може виконувати регулятивну функцію, проте використання дефіциту життєво необхідних товарів для отримання необґрунтованої вигоди суперечить

принципам соціально відповідального маркетингу. Отже, цінове рішення слід оцінювати не лише за його впливом на прибуток і попит, а й за прозорістю, пропорційністю та наслідками для різних груп споживачів.

3. Соціальна відповідальність у розподілі та логістиці

Збутова політика визначає фізичну й цифрову доступність продукту, умови його придбання, якість обслуговування та характер впливів, що виникають під час транспортування і зберігання. Відповідальна реалізація стратегії у сфері розподілу охоплює три взаємопов'язані напрями.

Доступність пропозиції. Йдеться про обґрунтоване територіальне розміщення точок продажу, доступність цифрових каналів, зручність отримання товару та врахування потреб споживачів із різними можливостями. Для суспільно значущих продуктів важливо не допустити ситуації, коли економічно менш привабливі групи або території фактично виключаються з обслуговування.

Відповідальний вибір учасників збутового каналу. Підприємство має оцінювати не лише вартість і швидкість роботи посередника, а й дотримання ним установлених вимог щодо безпечності, належних умов праці, захисту даних, поводження з продукцією та взаємодії зі споживачами. Інакше порушення партнера можуть знецінити відповідальну товарну й комунікаційну політику виробника.

Зниження негативного логістичного впливу. Воно може досягатися завдяки оптимізації маршрутів, консолідації поставок, скороченню пошкоджень і повернень, удосконаленню транспортного пакування та розвитку зворотної логістики. Водночас заяви про «екологічну доставку» повинні спиратися на фактичні дані, а не лише на використання відповідної символіки в комунікаціях.

Важливим елементом відповідального розподілу є простежуваність, тобто здатність підприємства встановити походження критично важливих ресурсів, маршрут руху продукції та учасників, які впливають на її характеристики. Простежуваність не є самоціллю, але забезпечує можливість своєчасно виявити порушення, локалізувати проблему та вжити коригувальних заходів.

4. Соціальна відповідальність у маркетингових комунікаціях

Маркетингові комунікації є найбільш видимою для споживача складовою маркетингу, але саме тому тут особливо високий ризик підміни реальних змін привабливими заявами. Відповідальна комунікаційна політика має забезпечувати відповідність між фактичними характеристиками пропозиції та її представленням на ринку.

До основних вимог належать:

- ➔ достовірність і можливість перевірки тверджень;
- ➔ чіткість формулювань і відсутність суттєвих замовчувань;
- ➔ коректне використання результатів досліджень, сертифікації та порівнянь;
- ➔ недопущення маніпулятивного впливу на дітей і вразливих споживачів;
- ➔ відсутність дискримінаційних образів і соціальних стереотипів;
- ➔ зрозуміле позначення рекламного характеру повідомлення;
- ➔ своєчасне виправлення помилкової або застарілої інформації.

Особливо обережно слід використовувати широкі екологічні та соціальні твердження: «сталий», «етичний», «вуглецево нейтральний», «екологічно чистий» тощо. Без визначення об'єкта, меж оцінювання, методики та підтвердних даних вони можуть створювати перебільшене уявлення про переваги товару. Комунікація повинна точно відповідати масштабу досягнутого результату, оскільки зміна однієї характеристики продукту не є достатньою підставою для узагальненого твердження про відповідальність усього підприємства.

Водночас прозорість передбачає інформування не тільки про досягнення, а й про невирішені проблеми, обмеження та заплановані кроки. Така комунікація може бути менш ефектною, проте вона посилює доказовість і знижує ризик втрати довіри.

5. Відповідальна взаємодія зі споживачами

Маркетингова діяльність не завершується моментом продажу. Соціальна

відповідальність має охоплювати весь досвід взаємодії споживача з підприємством, включаючи використання товару, звернення по допомогу, подання скарги, гарантійне обслуговування, повернення продукції та припинення користування послугою.

Ключовими напрямками відповідальної взаємодії є:

- ➔ забезпечення доступних каналів зворотного зв'язку;
- ➔ своєчасний і змістовний розгляд звернень;
- ➔ спрощення обґрунтованого повернення та відмови від послуги;
- ➔ виконання гарантійних зобов'язань;
- ➔ захист персональних даних;
- ➔ обмеження збору інформації тією метою, для якої вона необхідна;
- ➔ зрозуміле пояснення використання персоналізації й автоматизованих рішень;
- ➔ недопущення так званих темних патернів у цифрових інтерфейсах.

Скарги споживачів у соціально відповідальному маркетингу слід розглядати не лише як окремі випадки незадоволення, а й як джерело інформації про системні недоліки продукту або процесу. Якщо однакові звернення повторюються, підприємство має встановити їх причину й змінити відповідне маркетингове рішення, а не обмежуватися індивідуальною компенсацією.

Отже, відповідальне управління відносинами зі споживачами поєднує захист їхніх прав із постійним удосконаленням створюваної цінності.

Для забезпечення цілісності маркетингової діяльності кожен стратегічний пріоритет необхідно послідовно пов'язати з конкретним рішенням, очікуваним результатом і показником оцінювання:

*стратегічний пріоритет → маркетингове рішення → відповідальний
результат → показник оцінювання.*

Для прикладу, стратегічний пріоритет: підвищення доступності цифрової послуги → маркетингове рішення: адаптація сайту та мобільного застосунку до потреб користувачів із різними функціональними можливостями →

відповідальний результат: зменшення цифрових бар'єрів → показник: частка ключових функцій, що відповідають установленим вимогам доступності, і кількість підтверджених проблем користувачів.

Застосування однакової логіки до всіх елементів комплексу маркетингу дає змогу уникнути розриву між стратегічною метою, практичними діями й оцінюванням результатів. Відповідні взаємозв'язки узагальнено в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Інтеграція соціальної відповідальності у складові комплексу маркетингу

Складова маркетингу	Ключове відповідальне рішення	Приклад показника
Товарна політика	Підвищення безпечності, довговічності та ресурсоефективності продукту	Частка продукції з підтвердженими відповідальними характеристиками
Цінова політика	Забезпечення прозорості повної вартості й умов придбання	Частка пропозицій без додаткових нерозкритих платежів
Розподіл і логістика	Підвищення доступності та відповідальності ланцюга постачання	Частка перевірених постачальників і каналів збуту
Маркетингові комунікації	Перевірка достовірності та доказовості тверджень	Частка заяв, забезпечених належними підтвердними даними
Взаємодія зі споживачами	Захист прав, даних і забезпечення ефективного зворотного зв'язку	Частка звернень, розглянутих у визначений строк

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 4.4 не слід сприймати як універсальний набір обов'язкових показників. Підприємство має конкретизувати їх відповідно до власних суттєвих впливів і стратегічних пріоритетів. Показник є методично коректним лише тоді, коли він відображає фактичну зміну, може бути визначений за достовірними даними та придатний для порівняння в часі.

Механізм перетворення стратегії на узгоджені маркетингові рішення доцільно візуалізувати на рис. 4.3.

Між складовими маркетингу повинні існувати горизонтальні зв'язки. Зокрема, створення відповідального продукту потребує відповідного ціноутворення, доступного каналу розподілу, доказової комунікації та належного післяпродажного обслуговування. Якщо хоча б одна складова суперечить іншим, цілісність стратегії порушується. Екологічні характеристики

товару втрачають переконливість за маніпулятивної реклами; прозора комунікація не компенсує прихованих платежів; доступність продукту не забезпечується, якщо цифровий канал продажу виключає частину користувачів.



Рис. 4.3. Механізм реалізації соціальної відповідальності в комплексі маркетингу

Джерело: сформовано автором

Таким чином, реалізація соціальної відповідальності в комплексі маркетингу полягає не в механічному додаванні соціальних або екологічних заходів до традиційних інструментів, а в системному перегляді способу створення, ціноутворення, доведення і комунікування цінності. Можна аргументовано стверджувати, що *відповідальною є не та маркетингова стратегія, яка містить найбільшу кількість суспільно корисних декларацій, а та, у якій кожний пріоритет перетворено на узгоджені рішення, конкретні результати та перевірювані показники.*

4.3. Реалізація стратегії та оцінювання її результативності

4.3.1. *Організація реалізації стратегії соціально відповідального маркетингу*

Результативність соціально відповідального маркетингу залежить не лише від обґрунтованості обраної стратегії, а й від здатності підприємства забезпечити її послідовне виконання. На цьому етапі стратегічні пріоритети та маркетингові рішення необхідно перетворити на систему конкретних завдань, закріплених за відповідальними виконавцями, забезпечених ресурсами і обмежених визначеними строками.

Організація реалізації стратегії соціально відповідального маркетингу - це процес узгодження цілей, завдань, повноважень, ресурсів і строків, необхідних для досягнення запланованих соціальних, екологічних та маркетингових результатів. Її призначення полягає у подоланні розриву між стратегічним наміром підприємства та фактичними змінами у продукті, ціноутворенні, розподілі, комунікаціях і взаємодії зі споживачами.

Організацію реалізації не слід ототожнювати з оцінюванням загальної готовності підприємства, розглянутим у п. 4.1.2. Готовність характеризує наявність необхідних внутрішніх передумов, тоді як організація реалізації визначає конкретний порядок виконання вже обраної стратегії: хто, що, у який строк і за рахунок яких ресурсів повинен зробити.

1. Конкретизація стратегічної цілі

Першим кроком є перетворення загального стратегічного пріоритету на чітко сформульовану ціль. Формулювання на зразок «підвищити соціальну відповідальність підприємства», «стати екологічнішим брендом» або «посилити довіру споживачів» не визначають предмета зміни, а тому не можуть бути належною основою для реалізації.

Коректна ціль повинна містити:

➔ конкретний об'єкт зміни;

- ➔ очікуваний результат;
- ➔ базове і цільове значення;
- ➔ строк досягнення;
- ➔ межі застосування;
- ➔ спосіб підтвердження результату.

Наприклад, замість наміру «скоротити негативний вплив пакування» доцільно визначити ціль: зменшити до завершення визначеного періоду масу первинного пакувального матеріалу на одиницю продукції на встановлену величину без погіршення безпечності та збереженості товару. Таке формулювання дає змогу встановити завдання, розподілити відповідальність і надалі оцінити досягнутий результат.

2. Диференціація цілі на завдання

Стратегічна ціль має бути поділена на взаємопов'язані завдання. Кожне з них повинно відображати конкретну зміну у продукті, процесі або маркетинговому рішенні.

Для реалізації цілі щодо скорочення пакувального матеріалу такими завданнями можуть бути: 1) проаналізувати чинну конструкцію пакування та її матеріаломісткість; 2) розробити та технічно випробувати альтернативні варіанти; 3) перевірити доступність відповідної сировини та надійність постачальників; 4) оцінити вплив зміни на собівартість і кінцеву ціну; 5) підготувати коректне маркування та маркетингову інформацію; 6) провести пілотне впровадження; 7) оцінити результат і прийняти рішення щодо масштабування.

Диференціація дозволяє виявити залежності між завданнями. Зокрема, комунікаційна кампанія не може розпочинатися до завершення випробувань продукту й отримання підтвердних даних. Така послідовність запобігає ситуації, коли маркетингові твердження випереджають фактичні зміни.

3. Розподіл відповідальності та міжфункціональна координація

Соціально відповідальна маркетингова стратегія переважно виходить за

межі компетенції одного підрозділу. Маркетингова служба може координувати вивчення потреб стейкхолдерів, формування ціннісної пропозиції та комунікацію, однак не здатна самотійно забезпечити зміни у виробництві, закупівлях, логістиці, кадровій політиці чи захисті даних.

Тому для кожного завдання необхідно визначити:

- ➔ безпосереднього виконавця;
- ➔ посадову особу, яка несе остаточну відповідальність;
- ➔ підрозділи, що надають інформацію або погоджують рішення;
- ➔ учасників, яких потрібно своєчасно поінформувати.

Остаточна відповідальність має бути персоніфікованою. Формулювання «відповідають усі залучені підрозділи» створює невизначеність і ускладнює контроль. Водночас надмірна централізація також є недоцільною (скажімо, керівник проєкту координує виконання, але не підміняє професійну відповідальність відповідних функціональних підрозділів).

Для комплексних ініціатив доцільно створювати тимчасову міжфункціональну робочу групу. Її склад визначається характером стратегічної цілі. Наприклад, реалізація циркулярної моделі потребуватиме участі маркетингу, розробників продукту, закупівель, логістики, сервісного обслуговування, фінансів і юридичної служби.

4. Ресурсне та календарне забезпечення

Для кожного завдання необхідно визначити фінансові, кадрові, інформаційні та технологічні ресурси. Стратегія, не пов'язана з бюджетуванням і робочими планами підрозділів, залишається декларативною. При цьому ресурсне забезпечення має бути пропорційним значущості очікуваного результату та масштабу впровадження.

Календарний план повинен відображати не лише кінцевий строк, а й ключові контрольні точки, зокрема: завершення підготовчого аналізу, розроблення рішення, проведення випробувань, запуск пілотного проєкту, проміжне оцінювання та прийняття рішення про масштабування.

Контрольні точки дають змогу своєчасно виявляти відхилення та не допускати переходу до наступного етапу без підтвердження необхідних результатів попереднього.

Узагальненим інструментом організації виконання може бути паспорт реалізації стратегічної цілі (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5

Паспорт реалізації стратегії соціально відповідального маркетингу

Елемент паспорта	Зміст
Стратегічна ціль	Конкретна зміна, яку необхідно досягти, із зазначенням об'єкта, строку та цільового значення
Основні завдання	Послідовні дії, необхідні для досягнення цілі
Відповідальність	Координатор, безпосередні виконавці та підрозділи, що погоджують рішення
Ресурси і строки	Бюджет, персонал, дані, технології та контрольні точки виконання
Очікуваний результат	Вимірювана зміна і джерело даних для її підтвердження
Умова масштабування	Результат пілотування, за якого рішення може бути поширене

Джерело: сформовано автором

Паспорт не замінює календарного плану або бюджету, а поєднує їх ключові параметри в одному управлінському документі. Він є зручним інструментом перевірки повноти підготовленого рішення: якщо хоча б один елемент неможливо конкретизувати, стратегічна ціль ще не готова до практичної реалізації.

За можливості нове рішення доцільно спочатку перевірити на обмеженій частині асортименту, окремому ринку, каналі збуту або групі споживачів. Пілотування дає змогу оцінити технічну здійсненність, реакцію споживачів і партнерів, фактичний обсяг необхідних ресурсів, можливі непередбачені наслідки, придатність показників і джерел даних, а також спроможність підрозділів координувати свої дії.

Так, низький рівень повернення використаного пакування може пояснюватися не байдужістю споживачів, а незручним розташуванням пунктів приймання, складністю правил або відсутністю зрозумілої мотивації. У такій ситуації збільшення комунікаційного бюджету не розв'язує проблеми, натомість необхідно змінити дизайн самої послуги.

Масштабування має здійснюватися лише після підтвердження того, що рішення забезпечує очікуваний результат, не створює неприйнятних додаткових ризиків і може бути ресурсно підтримане на ширшому рівні. Завершення встановленого строку або використання виділеного бюджету не є достатньою підставою для розширення проєкту.

У той же час працівники повинні розуміти не тільки зміст нових процедур, а й причини їх запровадження, власну роль та очікуваний результат. Внутрішня комунікація має бути адаптована до функцій конкретних груп персоналу, а маркетологам потрібні правила формулювання та перевірки тверджень (наприклад, працівникам сервісу - алгоритми взаємодії зі споживачами, а закупівельникам - критерії відповідального вибору постачальників).

Навчання повинно супроводжуватися оновленням посадових завдань, робочих процедур і критеріїв оцінювання. Якщо працівника навчають відповідальній взаємодії зі споживачем, але система винагород стимулює лише максимізацію короткострокових продажів, організаційні умови фактично суперечать проголошеній стратегії.

Отже, організація реалізації стратегії соціально відповідального маркетингу передбачає послідовне перетворення стратегічного пріоритету на конкретні цілі, завдання, відповідальність, ресурси, строки та очікувані результати. В даному контексті критично важливо усвідомити, що стратегія стає керованою лише тоді, коли кожна запланована зміна має визначеного виконавця, ресурсне забезпечення, строк виконання та критерій підтвердження результату.

4.3.2. Оцінювання результативності, контроль і коригування стратегії

Реалізація стратегії соціально відповідального маркетингу має завершуватися не звітом про проведені заходи, а встановленням фактичних змін, досягнутих для підприємства, споживачів, інших стейкхолдерів і довкілля. У зв'язку з цим оцінювання результативності є складовою стратегічного управління, а не додатковою процедурою після завершення маркетингової діяльності.

Оцінювання результативності стратегії соціально

відповідального маркетингу - це систематичне визначення ступеня досягнення встановлених цілей на основі достовірних, зіставних і перевірюваних показників. Його результати дають змогу обґрунтовано вирішити, чи потрібно продовжити, масштабувати, скоригувати або припинити відповідні маркетингові рішення.

Необхідно розмежовувати два взаємопов'язані поняття: результативність характеризує ступінь досягнення запланованих цілей та ефективність відображає співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів.

Стратегія може бути результативною, але недостатньо ефективною, якщо ціль досягнуто за надмірних витрат. Можлива й протилежна ситуація коли захід реалізовано економічно ефективно, але він не забезпечив необхідної соціальної, екологічної або маркетингової зміни.

1. Для об'єктивного оцінювання недостатньо використовувати один узагальнений індикатор, наприклад обсяг витрат на соціальні ініціативи або кількість позитивних згадок про бренд. Система показників має відображати послідовний перехід від використаних ресурсів до довгострокових наслідків.

Доцільно розрізняти чотири рівні показників.

Показники ресурсів характеризують кошти, час, персонал і технології, спрямовані на реалізацію стратегії. Вони підтверджують забезпеченість діяльності, але не доводять досягнення результату.

Показники процесу відображають виконання запланованих дій: частку перевірених постачальників, кількість продуктів із переглянутим пакуванням, охоплення персоналу навчанням.

Показники безпосереднього результату фіксують конкретну зміну: зменшення маси пакування, скорочення кількості обґрунтованих скарг, підвищення доступності цифрового сервісу.

Показники довгострокового ефекту характеризують стійкі наслідки для підприємства і стейкхолдерів: зменшення негативного впливу, зміцнення довіри, підвищення лояльності або стабільності партнерських відносин.

Так, витрати на навчання працівників є показником ресурсів; частка

працівників, які пройшли навчання, - показником процесу; зниження кількості порушень під час підготовки рекламних матеріалів - безпосереднім результатом; зменшення репутаційних і правових ризиків - довгостроковим ефектом.

Узагальнену систему показників наведено в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Показники результативності соціально відповідального маркетингу

Напрямок оцінювання	Приклад показника	Управлінське значення
Продукт	Частка продукції з підтвердженими відповідальними характеристиками, %	Показує охоплення товарного портфеля встановленими вимогами
Споживачі	Кількість обґрунтованих скарг на 1000 операцій	Виявляє проблеми продукту, сервісу або комунікації
Доступність	Частка ключових точок контакту, доступних для визначених груп споживачів, %	Характеризує ступінь усунення бар'єрів
Постачання	Частка критичних постачальників, перевірених за соціальними й екологічними критеріями, %	Відображає контроль впливів у ланцюгу створення цінності
Довкілля	Маса пакувального матеріалу на одиницю продукції	Показує фактичну зміну ресурсомісткості
Комунікації	Частка публічних тверджень із належною доказовою базою, %	Характеризує достовірність і перевірюваність повідомлень

Джерело: сформовано автором

Наведений перелік не є універсальним. Підприємство має обирати показники відповідно до власних суттєвих впливів і стратегічних пріоритетів. Обмежена система змістовних КРІ є методично сильнішою за великий набір показників, які не використовуються для прийняття рішень.

Кожний показник повинен мати чітко визначені:

- ➔ назву і зміст;
- ➔ одиницю вимірювання;
- ➔ методику розрахунку;
- ➔ базове та цільове значення;
- ➔ джерело даних;
- ➔ періодичність визначення;
- ➔ відповідального за формування і перевірку інформації;
- ➔ допустимий рівень відхилення;
- ➔ управлінську дію у разі недосягнення цілі.

Ступінь досягнення цілі, спрямованої на збільшення показника, можна визначити за формулою:

$$K_{\text{дц}} = \frac{\Phi - Б}{Ц - Б} \times 100\%,$$

де $K_{\text{дц}}$ - коефіцієнт досягнення цілі; Φ - фактичне значення; $Б$ - базове значення; $Ц$ - цільове значення.

Якщо ціль передбачає зменшення показника (наприклад, кількості скарг або маси пакування), застосовується зворотний порядок:

$$K_{\text{дц}} = \frac{Б - \Phi}{Б - Ц} \times 100\%$$

Наприклад, підприємство планувало скоротити масу пакування зі 100 до 80 г, але фактично зменшило її до 85 г. Ступінь досягнення цілі становитиме:

$$K_{\text{дц}} = \frac{100 - 85}{100 - 80} \times 100\% = 75\%.$$

Такий розрахунок показує, наскільки фактична зміна відповідає запланованій, але не пояснює причин відхилення. Тому кількісний результат має доповнюватися аналізом якості рішення, реакції стейкхолдерів і можливих небажаних наслідків.

Дані повинні бути повними, зіставними в часі, простежуваними до першоджерела та відповідати межах оцінювання. Якщо підприємство змінює методику, базу порівняння або перелік охоплених продуктів, це необхідно фіксувати. Інакше позитивна динаміка може бути наслідком зміни способу розрахунку, а не реального поліпшення.

2. Стратегічний контроль і виявлення відхилень

Стратегічний контроль полягає у регулярному порівнянні фактичних результатів із цільовими значеннями, установленні причин відхилень та оцінюванні того, чи зберігає обрана стратегія актуальність.

Контроль має охоплювати не тільки позитивні результати, а й основні ризики:

- ➔ невідповідність між публічними заявами та фактичною практикою;
- ➔ вибіркове подання лише сприятливих даних;

- ➔ зміщення уваги з істотного впливу на комунікаційно привабливу тему;
- ➔ неузгодженість дій різних підрозділів;
- ➔ неналежну якість даних;
- ➔ перенесення відповідальності підприємства на споживачів;
- ➔ виникнення нових негативних наслідків унаслідок запроваджених змін.

Так, зменшення маси пакування є позитивним результатом лише за умови, що воно не спричинило зростання кількості пошкоджених товарів і продуктових втрат. Один показник необхідно аналізувати у взаємозв'язку з іншими характеристиками результату.

Відхилення від цільового значення не завжди свідчить про помилковість стратегії. Його причинами можуть бути недостатність ресурсів, нереалістичність строку, технічні обмеження, неналежна координація, зміна ринкових умов або некоректно обраний показник. Тому контроль має встановити не лише факт відхилення, а й його причину.

3. Коригування стратегії

Результатом оцінювання має бути конкретне управлінське рішення. Залежно від досягнутих результатів підприємство може:

- ➔ продовжити реалізацію, якщо ціль досягається відповідно до плану;
- ➔ масштабувати рішення, якщо його результативність підтверджено, а ризики є прийнятними;
- ➔ скоригувати інструменти, якщо стратегічний пріоритет залишається актуальним, але обраний спосіб дій не забезпечує належного результату;
- ➔ переглянути строки або ресурси, якщо встановлено їх об'єктивну недостатність;
- ➔ уточнити показники, якщо вони не відображають сутності очікуваної зміни;
- ➔ призупинити або припинити захід, якщо він є нерезультативним, непропорційно витратним або створює неприйнятні негативні наслідки;

➔ переглянути стратегічний пріоритет, якщо змінилися суттєві впливи, потреби стейкхолдерів чи умови ринку.

Коригування не слід розглядати як визнання невдачі. Воно є необхідною ознакою адаптивного стратегічного управління, за якого підприємство використовує отримані дані для вдосконалення рішень.

Логіка оцінювання та коригування обраної стратегії соціально відповідального маркетингу представлена на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Цикл оцінювання, контролю та коригування стратегії соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Представлена на рис. 4.4 замкненість циклу принципово важлива, оскільки результати коригування стають основою для оновлених цілей, завдань і показників наступного періоду.

Таким чином, оцінювання результативності соціально відповідального маркетингу має поєднувати кількісні показники, якісний аналіз наслідків, перевірку даних і визначені правила управлінського реагування. Показник набуває управлінської цінності лише тоді, коли дає змогу встановити фактичну зміну, пояснити причини відхилення та прийняти обґрунтоване рішення щодо

подальшої реалізації стратегії.

Висновки до розділу 4

1. Стратегічна інтеграція соціальної відповідальності в маркетингову діяльність підприємства зумовлюється взаємодією ринково-споживчих, конкурентних, стейкхолдерських та інституційно-технологічних чинників. Перетворення цих чинників на стратегічні пріоритети потребує не ситуативного реагування, а системного аналізу характеру і масштабу впливів, очікувань заінтересованих сторін, можливостей підприємства та довгострокових наслідків маркетингових рішень.

2. Внутрішню основу стратегічної інтеграції утворюють стратегічна визначеність, підтримка керівництва, культура відповідальності, міжфункціональна координація, ресурсна спроможність, належне інформаційно-аналітичне забезпечення та контроль. Наявність окремих соціальних або екологічних ініціатив не свідчить про готовність підприємства до соціально відповідального маркетингу, якщо вони не пов'язані з його цілями, основними процесами, відповідальністю виконавців і системою оцінювання результатів.

3. Стейкхолдерський аналіз забезпечує обґрунтований вибір стратегічних пріоритетів через ідентифікацію заінтересованих сторін, установлення їхніх правомірних очікувань, оцінювання уразливості та визначення суттєвих соціальних, екологічних і ринкових питань. Пріоритетними мають визнаватися не найбільш привабливі для комунікації теми, а питання, пов'язані з істотними впливами підприємства, потребами стейкхолдерів, змістом його діяльності та можливістю досягнення вимірюваного результату.

4. Вибір стратегії соціально відповідального маркетингу залежить від характеру виявленої проблеми, необхідної зміни, ресурсних можливостей і потенціалу управлінського впливу підприємства. Стратегії мінімізації негативного впливу, відповідального продукту, доступності та інклюзивності, прозорості й доказовості, відповідального партнерства та відповідальних інновацій можуть поєднуватися у взаємоузгоджену систему, однак

першочерговим завданням залишається запобігання істотній шкоді та її зменшення.

5. Практична реалізація соціальної відповідальності передбачає її наскрізне включення в товарну, цінову, збутову й комунікаційну політики, а також у процеси взаємодії зі споживачами. Цілісність стратегії забезпечується послідовним зв'язком між стратегічним пріоритетом, конкретним маркетинговим рішенням, відповідальним результатом і показником його оцінювання. Комунікація при цьому повинна відображати підтверджені зміни у продукті, процесах і відносинах, а не підміняти їх деклараціями про соціальну або екологічну відповідальність.

6. Організація реалізації стратегії потребує конкретизації цілей, їх декомпозиції на завдання, персоніфікованого розподілу відповідальності, ресурсного й календарного забезпечення, пілотування та обґрунтованого масштабування рішень. Оцінювання має розмежовувати ресурси, процеси, безпосередні результати й довгострокові ефекти, спиратися на достовірні та зіставні дані й завершуватися управлінським рішенням. Поєднання вимірювання, стратегічного контролю, аналізу ризиків і коригування перетворює соціально відповідальний маркетинг на безперервний керований процес, орієнтований на досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які групи чинників зумовлюють необхідність стратегічної інтеграції соціальної відповідальності в маркетингову діяльність підприємства?
2. Які внутрішні передумови визначають готовність підприємства до інтеграції соціальної відповідальності у маркетингову стратегію?
3. У чому полягає призначення стейкхолдерського аналізу та за якими критеріями оцінюється значущість заінтересованих сторін?
4. Як визначаються суттєві питання та стратегічні пріоритети соціально відповідального маркетингу?
5. Чим стратегія соціально відповідального маркетингу відрізняється від окремої соціальної, екологічної або благодійної ініціативи підприємства?
6. Які основні стратегії соціально відповідального маркетингу може застосовувати підприємство та від чого залежить їх вибір?
7. Як соціальна відповідальність реалізується в товарній, ціновій, збутовій і

комунікаційній політиках підприємства та у взаємодії зі споживачами?

8. Які елементи повинен містити паспорт реалізації стратегічної цілі соціально відповідального маркетингу та яке його управлінське призначення?

9. Чим відрізняються показники ресурсів, процесів, безпосередніх результатів і довгострокових ефектів реалізації стратегії?

10. У чому полягає взаємозв'язок між оцінюванням результативності, стратегічним контролем, аналізом відхилень і коригуванням стратегії соціально відповідального маркетингу?



ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи може соціальна відповідальність бути повноцінним джерелом конкурентних переваг підприємства, чи її використання в конкурентній боротьбі неминуче послаблює суспільну спрямованість відповідних ініціатив?

2. Чи повинно підприємство враховувати очікування всіх стейкхолдерів, якщо окремі з них суперечать одне одному або не відповідають його економічним можливостям?

3. Що має визначати стратегічні пріоритети соціально відповідального маркетингу передусім: масштаб негативного впливу підприємства, очікування стейкхолдерів чи потенціал отримання конкурентних переваг?

4. Чи можна вважати маркетингову стратегію соціально відповідальною, якщо вона повністю відповідає законодавству, але не передбачає добровільного прийняття підприємством ширших соціальних та екологічних зобов'язань?

5. За яких умов підвищення ціни на відповідальний продукт є економічно обґрунтованим, а за яких - створює додаткові бар'єри та посилює нерівність доступу споживачів?

6. Чи завжди стратегія мінімізації негативного впливу повинна передувати відповідальним інноваціям і суспільно корисним ініціативам підприємства?

7. Де проходить межа між обґрунтованим інформуванням про соціальні й екологічні результати та використанням відповідальності як інструменту маніпулятивного позиціонування бренду?

8. Хто має нести основну відповідальність за соціальні й екологічні порушення в ланцюгу створення цінності: виробник кінцевого продукту, безпосередній постачальник чи всі учасники ланцюга?

9. Чи може соціально відповідальна маркетингова стратегія вважатися успішною, якщо вона забезпечила позитивний суспільний результат, але не досягла запланованих економічних показників підприємства?

10. Чи повинно підприємство публічно повідомляти про недосягнення цільових показників і невдалі відповідальні ініціативи, якщо така відкритість може тимчасово погіршити його репутацію?



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

«Проектування стратегії соціально відповідального маркетингу підприємства»

Завдання.

Оберіть реальне або умовне підприємство та:

1. Визначте один найбільш суттєвий соціальний, екологічний або споживчий вплив його маркетингової діяльності.
2. Назвіть три ключові групи стейкхолдерів, яких стосується цей вплив, і стисло охарактеризуйте їхні очікування.
3. Оберіть одну основну стратегію: мінімізації негативного впливу, відповідального продукту, доступності та інклюзивності, прозорості й доказовості, відповідального партнерства або відповідальних інновацій.
4. Запропонуйте по одному узгодженому рішення у трьох складових комплексу маркетингу.
5. Сформулюйте одну вимірювану стратегічну ціль, визначте відповідального виконавця, строк і необхідний ресурс.
6. Установіть три показники: процесу, безпосереднього результату та довгострокового ефекту.

Форма подання результату:

Стратегічний пріоритет	Обрана стратегія	Маркетингові рішення	Вимірювана ціль	Показники результативності

Після таблиці сформулюйте короткий висновок: чому запропонована стратегія відповідає суттєвому впливу підприємства та за яких умов її доцільно масштабувати.

Рекомендований обсяг: 1-2 сторінки.

Критерії оцінювання: обґрунтованість пріоритету; відповідність обраної стратегії проблемі; узгодженість маркетингових рішень; конкретність цілі; вимірюваність показників.

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Яка ознака найточніше характеризує стратегічну інтеграцію соціальної відповідальності в маркетингову діяльність?

- А. Проведення підприємством періодичних благодійних акцій
- Б. Включення соціальних та екологічних критеріїв у маркетингові цілі, рішення і контроль результатів
- В. Збільшення кількості публікацій про відповідальність підприємства
- Г. Передавання соціальних проєктів зовнішнім організаціям

2. Що належить до внутрішніх передумов інтеграції соціальної відповідальності у маркетингову стратегію?

- А. Зміна структури ринкового попиту
- Б. Посилення державного регулювання
- В. Міжфункціональна координація та ресурсна спроможність підприємства
- Г. Зростання активності конкурентів

3. Яке основне призначення стейкхолдерського аналізу?

- А. Визначення виключно найбільш впливових партнерів підприємства
- Б. Розрахунок фінансових витрат на соціальні проєкти
- В. Виявлення заінтересованих сторін, їхніх очікувань і пов'язаних із ними суттєвих питань
- Г. Формування переліку каналів маркетингових комунікацій

4. Яке питання повинно мати найвищий стратегічний пріоритет?

- А. Те, що є найбільш популярним у медіа
- Б. Те, що дає змогу швидко покращити імідж підприємства
- В. Те, що пов'язане з істотним впливом підприємства та обґрунтованими інтересами стейкхолдерів
- Г. Те, що потребує найменших фінансових витрат

5. У якому випадку доцільно обрати стратегію мінімізації негативного впливу?

- А. Коли підприємство прагне оновити фірмовий стиль
- Б. Коли виявлено істотну фактичну або потенційну шкоду від продукції чи маркетингової діяльності
- В. Коли необхідно збільшити частоту рекламних повідомлень
- Г. Коли підприємство виходить на новий географічний ринок

6. Яке рішення найбільше відповідає стратегії відповідального продукту?

- А. Збільшення рекламного бюджету без зміни товару
- Б. Запровадження короткострокової цінової знижки
- В. Підвищення безпечності, довговічності та ремонтпридатності товару
- Г. Збільшення кількості торговельних посередників

7. Що означає інтеграція соціальної відповідальності в комплекс маркетингу?

- А. Створення окремої рекламної кампанії соціального спрямування
- Б. Застосування відповідальності як наскрізного критерію товарних, цінових, збутових і комунікаційних рішень
- В. Заміна маркетингової стратегії програмою благодійності
- Г. Відмова підприємства від отримання економічних результатів

8. Який елемент не належить до паспорту реалізації стратегічної цілі?

- А. Відповідальні виконавці
- Б. Ресурси та строки
- В. Очікуваний вимірюваний результат
- Г. Кількість конкурентів на ринку

9. Який із наведених показників характеризує безпосередній результат реалізації стратегії?

- А. Обсяг коштів, виділених на зміну пакування
- Б. Кількість працівників, залучених до проєкту
- В. Зменшення маси пакувального матеріалу на одиницю продукції
- Г. Кількість проведених робочих нарад

10. Яке управлінське рішення є обґрунтованим за результатами стратегічного контролю?

- А. Продовжувати всі заходи незалежно від отриманих результатів
- Б. Оприлюднювати лише показники з позитивною динамікою
- В. Продовжувати, масштабувати, коригувати або припиняти заходи залежно від результативності та ризиків
- Г. Замінювати недосягнуті цілі загальними іміджевими твердженнями



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

«Від екологічної обіцянки до відповідальної маркетингової стратегії»

Українське підприємство «NovaPack Market» виробляє та реалізує харчові продукти через торговельні мережі та власний інтернет-магазин. У відповідь на запити споживачів підприємство оголосило про перехід до екологічнішого пакування та підготувало рекламну кампанію з твердженням: «100% екологічне пакування - відповідальний вибір для майбутнього».

Пілотний проєкт дав такі результати:

- масу пакування зменшено із 42 до 34 г за цільового значення 30 г;
- частка вторинної сировини становить 45%;
- собівартість пакування зросла на 8%;
- кількість пошкоджених товарів збільшилася з 1,5 до 3,8%;
- екологічні практики підтверджено лише у 55% критичних постачальників;
- 68 % опитаних споживачів позитивно оцінили зміну;
- документального підтвердження твердження «100% екологічне» підприємство не має.

Маркетинговий підрозділ пропонує негайно поширити нове пакування на весь асортимент. Виробничий підрозділ наполягає на додаткових випробуваннях, а юридична служба рекомендує змінити рекламне повідомлення.

Завдання

1. Визначте основне суттєве питання та основні групи стейкхолдерів.
2. Оберіть і обґрунтуйте доцільну стратегію або поєднання стратегій соціально відповідального маркетингу.
3. Оцініть коректність рекламного твердження та запропонуйте його доказову редакцію.
4. Розрахуйте ступінь досягнення цілі зі скорочення маси пакування:

$$Кдц = \frac{Б-Ф}{Б-Ц} \times 100\%$$

5. Прийміть управлінське рішення: масштабувати проєкт, скоригувати його, продовжити пілотування чи припинити. Визначте три необхідні коригувальні дії та три показники подальшого контролю.

Форма результату

Підготуйте аналітичне рішення обсягом до двох сторінок за логікою:

Проблема → стейкхолдери → стратегія → маркетингові рішення → показники → управлінський висновок.

Критерії оцінювання: обґрунтованість стратегічного вибору, коректність розрахунку, доказовість комунікації, урахування суперечливих результатів пілотування та реалістичність запропонованого рішення.



ТЕЗАУРУС

БАЗОВЕ ЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКА - зафіксований початковий рівень показника, відносно якого визначають заплановану та фактично досягнуту зміну

ДРАЙВЕРИ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ - ринково-споживчі, конкурентні,

стейкхолдерські та інституційно-технологічні чинники, які спонукають підприємство включати соціальну відповідальність у маркетингову стратегію

КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ - зміна стратегічних цілей, строків, ресурсів, інструментів або показників на основі результатів контролю, аналізу відхилень і виявлених ризиків

МАСШТАБУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РІШЕННЯ - поширення апробованого маркетингового рішення на ширший асортимент, ринок, канал збуту або групу споживачів після підтвердження його результативності та прийнятності ризиків

МІЖФУНКЦІОНАЛЬНА КООРДИНАЦІЯ - узгодження дій маркетингового, виробничого, фінансового, кадрового, логістичного, закупівельного, юридичного та інших підрозділів під час реалізації спільної стратегічної цілі

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - процес узгодження цілей, завдань, відповідальності, ресурсів і строків, необхідних для перетворення стратегічних намірів на фактичні маркетингові зміни

ПІЛОТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РІШЕННЯ - обмежене за масштабом упровадження нового рішення для перевірки його технічної здійсненності, ресурсних потреб, реакції стейкхолдерів, результативності та можливих ризиків

ПОКАЗНИК ДОВГОСТРОКОВОГО ЕФЕКТУ - індикатор стійких наслідків реалізації стратегії для підприємства, споживачів, інших стейкхолдерів або довкілля

ПОКАЗНИК ПРОЦЕСУ - індикатор, що характеризує ступінь виконання запланованих дій і охоплення відповідними процедурами, продуктами або учасниками

ПОКАЗНИК РЕЗУЛЬТАТУ - індикатор фактичної зміни, безпосередньо отриманої внаслідок реалізації маркетингового рішення

ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - узгоджена сукупність взаємодоповнювальних стратегічних напрямів, сформована відповідно до суттєвих впливів, пріоритетів і ресурсних можливостей підприємства

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ - системне включення соціальних та екологічних критеріїв у маркетингові цілі, процеси прийняття рішень, розподіл ресурсів і контроль результатів

СТРАТЕГІЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА - напрям маркетингової діяльності, що передбачає поширення соціальних та екологічних вимог на постачальників, посередників і інших учасників ланцюга створення цінності

СТРАТЕГІЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПРОДУКТУ - напрям маркетингової діяльності, орієнтований на підвищення безпечності, якості, довговічності, ремонтпридатності та ресурсоефективності продукції протягом її життєвого циклу

СТРАТЕГІЯ ВІДПОВІДАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ - напрям створення нових продуктів, послуг, технологій або бізнес-моделей, які поєднують споживчу й економічну цінність із розв'язанням суттєвої соціальної або екологічної проблеми

СТРАТЕГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ - напрям дій, спрямований на запобігання, усунення або зменшення істотної фактичної чи потенційної шкоди, пов'язаної з продукцією, маркетинговими процесами або ланцюгом постачання

ЦІЛЬОВЕ ЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКА - кількісно або якісно визначений рівень показника, якого підприємство планує досягти у встановлений строк

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА****Основна:**

1. Ареф'єва О. В., Говсєєв Д. Д. Механізм формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 532-542. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-532-542>
2. Буга Н., Скорбун С. Розвиток соціально-відповідального бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-25>
3. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Станасюк Н. С., Пасінович І. І. Соціальна відповідальність: практичний аспект : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 244 с.
4. Минко Л. Соціальна відповідальність маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-98>
5. Петровський О. О. Імперативи концепції соціально-відповідального маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 355-362. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-355-362>
6. Плахотнікова Л. О. Вплив соціально відповідального маркетингу на управління логістичними ланцюгами постачання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-118>
7. Реслер М., Гальо Я. Соціальна відповідальність як інструмент маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-118>

Додаткова:

8. Belz, F.-M., Peattie, K., Onel, N. (2025). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. 3rd ed. Hoboken : Wiley.
9. Carroll, A. B., Brown, J. A. (2023). *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*. 11th ed. Boston : Cengage.
10. Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility: The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*. 12(1), 8-19. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
11. Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., Morgan, N. A. (2013). “Greening” the Marketing Mix: Do Firms Do It and Does It Pay Off? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2013. 41(2), 151-170. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2>
12. Rahman, M., Rodríguez-Serrano, M. Á., Lambkin, M. (2017). Corporate Social Responsibility and Marketing Performance: The Moderating Role of Advertising Intensity. *Journal of Advertising Research*. 57(4), 368-378. DOI: <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-047>
13. White, K., Habib, R., Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT Consumer Behaviors to Be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*. 83(3), 22-49. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>
14. International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility*. Geneva : ISO.
15. OECD (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. Paris : OECD Publishing. 100 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
16. European Commission (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards*. Official Journal of the European Union.

17. Patagonia. *Worn Wear: Used Clothing, Gear, Trade-In and Repair*. URL: <https://wornwear.patagonia.com/>
18. IKEA. *Buy Back & Resell Service*. URL: <https://www.ikea.com/us/en/circular/buy-back/>

РОЗДІЛ 5

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ КОНТЕКСТАХ

Автор розділу - А. Ю. Пекін



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- розкривати сутність корпоративної соціальної відповідальності та пояснювати її місце в системі управління сучасним підприємством;
- характеризувати й порівнювати основні національні моделі КСВ, визначаючи інституційні, економічні та соціокультурні чинники їх формування;
- обґрунтовувати особливості становлення і розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні;
- розмежовувати внутрішні та зовнішні напрями КСВ і визначати відповідні їм корпоративні практики;
- пояснювати роль соціального партнерства у збалансуванні інтересів бізнесу, працівників, держави та суспільства;
- ідентифікувати ключових стейкхолдерів підприємства, оцінювати їхні інтереси та обирати доцільні форми взаємодії з ними;
- аналізувати соціальні й екологічні наслідки діяльності підприємства та визначати напрями підвищення його корпоративної відповідальності;
- оцінювати зміст, структуру та інформаційну цінність нефінансової звітності підприємства;
- добирати критерії і показники для оцінювання економічних, соціальних, екологічних та репутаційних результатів програм КСВ;
- розробляти обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Ключові поняття: Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ); моделі корпоративної соціальної відповідальності; соціально відповідальний бізнес; соціальне партнерство; корпоративне громадянство; внутрішня соціальна відповідальність; зовнішня соціальна відповідальність; система управління КСВ; залучення стейкхолдерів; корпоративна філантропія; екологічна відповідальність; соціальні інвестиції; нефінансова звітність; соціальний аудит; результативність КСВ.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 5.1. Концептуальні основи розвитку корпоративної соціальної відповідальності
- 5.2. Сутність і зміст корпоративної соціальної відповідальності
- 5.3. Соціальне партнерство як механізм соціально відповідального бізнесу
- 5.4. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління підприємством
- 5.5. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності

5.6. Екологічна відповідальність підприємства в системі КСВ

5.7. Прозорість та звітність у системі корпоративної соціальної відповідальності

5.8. Комплексне оцінювання результативності КСВ

5.1. Концептуальні основи розвитку корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) і соціально відповідальний маркетинг належать до взаємопов'язаних, але не тотожних категорій. **Корпоративна соціальна відповідальність** являє собою **загальну систему принципів, зобов'язань і управлінських практик, за допомогою яких підприємство враховує економічні, соціальні, екологічні та етичні наслідки своєї діяльності для суспільства і зацікавлених сторін**. Соціально відповідальний маркетинг конкретизує вище вказані засади у сфері ринкової діяльності під час дослідження потреб, формування ціннісної пропозиції, розроблення товарів і послуг, ціноутворення, організації розподілу, маркетингових комунікацій та взаємодії зі споживачами.

Зв'язок між зазначеними категоріями має двосторонній характер. З одного боку, КСВ установлює загальні ціннісні та управлінські орієнтири, у межах яких приймаються маркетингові рішення; з іншого - саме через маркетингову діяльність відповідальність підприємства стає безпосередньо відчутною для споживачів, партнерів, місцевих громад та інших стейкхолдерів. Відповідність між проголошеною політикою КСВ і фактичною маркетинговою поведінкою є необхідною умовою суспільної довіри до підприємства, оскільки маркетинг не може вважатися соціально відповідальним поза загальною системою корпоративного управління, а КСВ втрачає практичну переконливість, якщо не втілюється в конкретних ринкових рішеннях.

Розгляд концептуальних основ корпоративної соціальної відповідальності у цьому розділі дає змогу перейти від сформованих у попередніх розділах теоретичних, етичних, правових і стратегічних засад соціально відповідального маркетингу до ширшого корпоративного та інституційного контексту його

реалізації. Особливості державного регулювання, суспільні очікування, культурні традиції та моделі взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами зумовлюють відмінності у змісті та формах корпоративної відповідальності, а отже - впливають і на практику соціально відповідального маркетингу.

Теоретична концептуалізація проблематики соціальної відповідальності почалася у 1953 р. з видання наукової праці американського економіста Говарда Р. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (Social Responsibilities of the Businessman) [1-3]. Автор пов'язував соціальну відповідальність із обов'язком підприємців проводити таку політику, приймати такі рішення і дотримуватися таких напрямів діяльності, які відповідають цілям та цінностям суспільства.

У розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності простежуються дві протилежні тенденції [1-4]:

👉 по-перше, формуються національні моделі КСВ, що враховують регіональні відмінності, зумовлені специфікою політичного устрою, соціально-економічного середовища та культурно-історичного розвитку окремих держав;

👉 по-друге, відбувається поступове зближення вимог до відповідальної діяльності компаній, що виявляється у поширенні міжнародних принципів, стандартів, рекомендацій та підходів до звітування й оцінювання корпоративних впливів.

Корпоративна соціальна відповідальність є багатовимірною категорією, яка охоплює широкий спектр взаємодій між бізнесом і суспільством та спрямована на задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів.

Важливим етапом міжнародної інституціоналізації корпоративної відповідальності став Глобальний договір ООН, ідею якого Генеральний секретар ООН Кофі Аннан запропонував представникам світового бізнесу у 1999 р., а саму ініціативу офіційно започатковано у 2000 р. [6; 7]. Глобальний договір закликав компанії узгоджувати свої стратегії та діяльність із універсальними принципами у сферах прав людини, трудових відносин і охорони довкілля. Після включення у 2004 р. принципу протидії корупції система Глобального договору охоплює десять принципів корпоративної відповідальності.

Відмінності між національними моделями КСВ пояснюються історичними умовами становлення держав, їх соціально-економічною політикою та традиціями взаємодії бізнесу і суспільства. Саме ці чинники є основою для виокремлення різних типів моделей корпоративної соціальної відповідальності:

- ➔ американська;
- ➔ європейська (зокрема скандинавська, британська, середземноморська та інші);
- ➔ азійська;
- ➔ латиноамериканська;
- ➔ африканська [1; 3; 5].

1. Найбільш «ліберальною» серед існуючих вважається *американська модель* корпоративної соціальної відповідальності, що спирається на принципи свободи підприємницької діяльності та філантропії.

Для неї характерні такі риси: відносно обмежене пряме державне регулювання добровільних корпоративних соціальних ініціатив; орієнтація компаній на благодійність і підтримку некомерційних ініціатив через власні корпоративні фонди; активне фінансування програм бізнес-освіти; наявність податкових стимулів для соціально відповідальної діяльності; поширення корпоративного волонтерства та значна увага до комунікацій у сфері КСВ.

2. Європейський підхід (*європейська модель*), на відміну від американського, характеризується більш активною регуляторною та координаційною роллю держави і наднаціональних інституцій. Корпоративна відповідальність розвивається через поєднання законодавчих вимог, соціального діалогу, державних стратегій, стандартів розкриття інформації та добровільних ініціатив бізнесу. Державні підприємства при цьому можуть виконувати демонстраційну функцію, запроваджуючи належні практики відповідального управління.

Дослідження підходів європейських країн до регулювання корпоративної соціальної відповідальності дає змогу виділити кілька ключових напрямів

прояву європейської державної політики у сфері КСВ:

- ➔ публічний напрям, що охоплює національні стратегії КСВ, які формуються урядами з метою підвищення рівня соціальної відповідальності та наслідування успішного досвіду інших країн;
- ➔ публічно-приватний напрям, спрямований на вдосконалення бізнес-практик у сфері корпоративної соціальної відповідальності;
- ➔ публічно-громадський напрям, зорієнтований на підвищення рівня поінформованості та залучення стейкхолдерів;
- ➔ КСВ у сфері взаємовідносин, що передбачає зміцнення партнерства між державою, бізнесом і зацікавленими сторонами.

З огляду на наявні відмінності в підходах країн Європейського Союзу, можна виокремити чотири основні типи державної політики у сфері корпоративної соціальної відповідальності:

Партнерська модель (скандинавський тип). У скандинавських країнах політика КСВ ґрунтується на тісному співробітництві між державою та бізнесом. Державно-приватне партнерство розглядають як інноваційний та часто визначальний інструмент для розв'язання складних соціальних питань. Саме підтримка партнерських механізмів стала фундаментальним елементом політики корпоративної соціальної відповідальності в цьому регіоні.

Модель «бізнес у громаді» (британський тип). У Великій Британії та Ірландії поширення набула модель, у межах якої держава використовує м'які стимули, заохочуючи підприємства до участі у соціально відповідальній діяльності. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що бізнес має робити суттєвий внесок у розвиток територіальних громад, де здійснює свою діяльність, формуючи партнерські відносини з місцевим населенням і органами влади.

Модель «сталий розвиток і громадянство» (підхід німецькомовних країн і Франції). Даний варіант політики базується на концепції «корпоративного громадянства», згідно з якою компанія має виступати відповідальним учасником суспільного життя. Держави заохочують підприємства не лише виконувати

базові вимоги законодавства (сплачувати податки та забезпечувати чесні умови ведення бізнесу), а й брати на себе додаткові добровільні зобов'язання, що сприяють сталому розвитку.

Модель Агора (середземноморський тип). У країнах Південної Європи, Греції, Італії, Португалії та Іспанії, корпоративна соціальна відповідальність формується на основі відкритих публічних дискусій із соціально-економічних питань. Такий формат спрямований на спільний пошук рішень за участю представників бізнесу, державних інституцій та громадянського суспільства.

Запропонована типологія демонструє зближення між підходами, які уряди застосовують у сфері КСВ, та фактичними практиками її реалізації, а також узгодженість між національною політикою корпоративної соціальної відповідальності і колом залучених учасників.

3. *Азійська модель* КСВ формувалася під впливом культурних традицій, насамперед японських. У японській діловій культурі саме поняття «бізнес» має виразний соціальний зміст: воно асоціюється з гармонійним управлінням суспільством, спрямованим на добробут людей, та з постійним прагненням удосконалення.

4. *Африканська модель* корпоративної соціальної відповідальності зосереджена переважно на реалізації програм, спрямованих на розвиток місцевих громад. Основними пріоритетами є боротьба з бідністю, підвищення рівня сталості довкілля, стимулювання економічної активності та створення нових робочих місць.

5. *Латиноамериканський підхід* до КСВ формується в умовах істотної соціально-економічної нерівності, нерівномірності інституційного розвитку та значної ролі бізнесу у вирішенні проблем місцевих громад. Рівень упровадження відповідальних практик суттєво відрізняється між країнами й компаніями, однак суспільна увага до соціальної ролі бізнесу та партнерства з громадянським суспільством поступово зростає.

6. *Українська модель* корпоративної соціальної відповідальності продовжує формуватися під впливом європейської інтеграції, суспільних

трансформацій і безпекових викликів. Її сучасними ознаками є поєднання добровільних корпоративних ініціатив із поступовим наближенням до міжнародних стандартів відповідального ведення бізнесу; значна роль підприємств у підтримці працівників, територіальних громад, військовослужбовців, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб; розвиток корпоративного волонтерства та партнерства з громадськими організаціями; посилення уваги до безперервності діяльності, відповідального відновлення, екологічних наслідків і прозорості корпоративних рішень. Водночас подальший розвиток національної моделі стримують нерівномірність поширення практик КСВ, ресурсні обмеження підприємств, недостатня системність нефінансової звітності та розрив між окремими соціальними ініціативами й довгостроковими стратегіями компаній [4; 6].

Узагальнюючи сучасні глобальні тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності, можна виокремити наступні ключові напрями:

👉 інвестування у соціальні та екологічні програми дедалі частіше супроводжується оцінюванням їх економічної результативності, що підкреслює прагматичний підхід бізнесу до КСВ;

👉 зростає кількість компаній, які добровільно готують і оприлюднюють звіти зі сталого розвитку - до таких практик долучаються не лише великі корпорації, а й підприємства середнього бізнесу;

👉 мотивація компаній до участі в КСВ поєднує як щире прагнення робити внесок у добробут суспільства, так і бажання отримати позитивний іміджевий ефект;

👉 політика соціальної відповідальності стає невід'ємною складовою корпоративних стратегій і довгострокових планів розвитку;

👉 зростає роль міжсекторної взаємодії: масштабні КСВ-проекти реалізуються спільно бізнесом, державними структурами, громадськими організаціями, місцевими громадами, а інколи й конкурентами та партнерами;

👉 поступово поглиблюється рівень інтеграції принципів КСВ у діяльність

компаній - провідні учасники ринку починають висувати вимоги до постачальників щодо дотримання соціальних та екологічних стандартів;

👉 з'являються нові напрями КСВ, зокрема робота з населенням, заходи зі зменшення споживання ресурсів і скорочення обсягів відходів;

👉 вагома частка КСВ зміщується в бік екологічної відповідальності, як у компаній, що істотно впливають на довкілля, так і в тих, чиї екологічні ризики є мінімальними;

👉 формується більш стійка модель поведінки споживачів і бізнесу, що значною мірою зумовлено поширенням ідей КСВ серед молодого покоління працівників.

Отже, розвиток КСВ відбувається одночасно у двох взаємопов'язаних напрямках: через формування національно специфічних моделей відповідальної поведінки бізнесу та через поширення спільних міжнародних принципів і стандартів. Для соціально відповідального маркетингу це означає необхідність урахувати не лише універсальні вимоги доброчесності, прозорості й орієнтації на стейкхолдерів, а й інституційні, культурні та суспільні особливості середовища, у якому підприємство формує й реалізує свої маркетингові рішення.

5.2. Сутність і зміст корпоративної соціальної відповідальності

Різноманітність національних моделей корпоративної соціальної відповідальності не заперечує наявності спільного змістового ядра КСВ. Незалежно від особливостей інституційного середовища відповідальність підприємства виявляється у характері його впливу на працівників, споживачів, партнерів, місцеві громади, суспільство та довкілля. Тому після розгляду глобальних і національних моделей КСВ необхідно з'ясувати її сутність, основні складові та концептуальні підходи, що визначають межі відповідальності сучасного бізнесу.

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності», «соціальна відповідальність - це відповідальність

організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін;
- відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки;
- інтегрована у діяльність всієї організації та застосовується у її взаєминах з різними групами стейкхолдерів» [16].

Наведене визначення стосується організацій різних типів, а корпоративна соціальна відповідальність є його конкретизацією стосовно підприємств. Її зміст полягає не лише у здійсненні окремих соціальних або благодійних заходів, а в системному врахуванні впливів підприємства під час ухвалення управлінських рішень і взаємодії із зацікавленими сторонами.

Практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності створює для підприємства такі стратегічні орієнтири та можливості, які, з певною пересторогою, можна вважати принципами КСВ бізнесу:

- ➔ побудова стабільних і довготривалих взаємин із споживачами, працівниками, постачальниками та іншими партнерами, що забезпечує довіру та ефективну співпрацю;
- ➔ формування репутації надійної компанії, яка демонструє відповідальне ставлення до соціальних та екологічних викликів;
- ➔ орієнтація на споживача та прагнення до лідерства у сфері якості продукції, рівня сервісу й загальної надійності;
- ➔ прискорення створення конкурентоспроможних товарів і послуг та скорочення часу їх виходу на міжнародні ринки;
- ➔ заохочення інновацій та постійного вдосконалення усіх аспектів діяльності компанії;
- ➔ розвиток висококваліфікованого, мотивованого персоналу, здатного забезпечувати високу продуктивність праці.

У корпоративній соціальній відповідальності підприємства виділяють внутрішню і зовнішню складові (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1

Основні напрями внутрішньої та зовнішньої КСВ

Сфера відповідальності	Внутрішня КСВ: відповідальність у межах підприємства	Зовнішня КСВ: відповідальність у взаємодії із середовищем
Працівники та трудові відносини	Безпечні й гідні умови праці; справедлива та своєчасна оплата; соціальний захист; недискримінація й інклюзивність; професійний розвиток; участь працівників в ухваленні рішень	Дотримання трудових прав у ланцюгах постачання; відповідальна політика зайнятості; підтримка професійної освіти; сприяння працевлаштуванню вразливих груп
Споживачі та ринкова поведінка	Контроль якості й безпеки продукції; захист персональних даних; етичні стандарти маркетингової діяльності; належний розгляд звернень і скарг	Достовірне інформування; відповідальна реклама; справедливі умови продажу; захист прав споживачів; доступність товарів і послуг для різних груп населення
Довкілля та ресурси	Ресурсоефективність; енергозбереження; скорочення викидів і відходів; екологізація виробничих та управлінських процесів	Відповідальне управління впливами на довкілля; екологічні вимоги до постачальників; відновлення природних ресурсів; підтримка природоохоронних ініціатив
Ділові відносини та ланцюги створення цінності	Запобігання корупції; доброчесні закупівлі; внутрішній комплаєнс; відповідальне управління ризиками	Доброчесна конкуренція; справедливі відносини з постачальниками й партнерами; належна перевірка контрагентів; поширення вимог КСВ у ланцюгах постачання
Місцеві громади та суспільство	Корпоративне волонтерство; залучення працівників до соціальних ініціатив; узгодження корпоративних програм із суспільними потребами	Соціальні інвестиції; партнерство з громадами та громадськими організаціями; благодійність; підтримка освіти, культури, охорони здоров'я, ветеранів і постраждалих від війни
Управління, прозорість і підзвітність	Закріплення відповідальності у корпоративній політиці; визначення повноважень; етичні кодекси; внутрішній контроль; оцінювання соціальних та екологічних результатів	Діалог зі стейкхолдерами; розкриття суттєвої інформації; нефінансова звітність; незалежне підтвердження даних; публічна відповідальність за наслідки діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Наведений в таблиці 5.1 поділ має аналітичний характер, оскільки внутрішні та зовнішні напрями КСВ взаємопов'язані. Зокрема, екологічна відповідальність починається зі зміни внутрішніх процесів підприємства, але її результати впливають на громади та суспільство; відповідальність перед працівниками поширюється не лише на власний персонал, а й на трудові практики постачальників. Ефективна система КСВ передбачає узгоджене

управління внутрішніми процесами підприємства та його зовнішніми впливами.

1. Більшість дослідників тлумачить *внутрішню складову корпоративної соціальної відповідальності* як таку, що безпосередньо пов'язана з персоналом організації [2-5].

Під КСВ у сфері трудових відносин розуміють підхід, відповідно до якого підприємство бере до уваги інтереси своїх працівників і добровільно бере на себе додаткові зобов'язання, що виходять за межі мінімальних вимог законодавства. Такі зобов'язання базуються на принципах відкритості, етичності та конструктивної взаємодії між усіма сторонами трудових відносин, що в підсумку забезпечує високу якість трудового життя та сприяє сталому розвитку організації.

КСВ у трудовій сфері охоплює всі ключові елементи гідної праці: достатній рівень і своєчасність оплати, раціональну тривалість робочого часу, дотримання принципів поваги й справедливості, наявність соціальних гарантій і страхування, безпечні умови праці та інші важливі аспекти.

Реалізація соціальної відповідальності у трудових відносинах потребує узгодження інтересів працівників, роботодавців і держави, інституційною основою якого виступає соціальне партнерство, що докладніше розглядатиметься у п. 5.3.

2. *Зовнішню складову КСВ* зазвичай розглядають крізь призму заінтересованих сторін - груп або індивідів, які впливають на діяльність підприємства чи перебувають під її впливом (стейкхолдерів).

Традиційні підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності охоплюють низку основних теорій та концептуальних інтерпретацій.

Концепція «корпоративного егоїзму». Відповідно до підходу М. Фрідмана, першочерговою відповідальністю керівництва підприємства є використання його ресурсів для забезпечення економічних інтересів власників за умови дотримання встановлених правил, законодавства та чесної конкуренції. При цьому основним і фактично єдиним обов'язком бізнесу є максимізація

прибутку для власників капіталу. З цього приводу М. Фрідмен зазначав: «Існує лише одна соціальна відповідальність бізнесу - ефективно використовувати свої ресурси для збільшення прибутку, доки діяльність здійснюється в межах установлених правил» [13].

Концепція «корпоративного альтруїзму». На противагу попередньому вузькому корпоративному баченню цей підхід виходить із того, що підприємство має враховувати суспільні наслідки своєї діяльності та робити внесок у розв'язання соціальних проблем і підвищення якості життя. Важливу роль у його розвитку відіграли положення, сформульовані американським Committee for Economic Development на початку 1970-х років.

Стратегічний, або прагматичний, підхід («розумний егоїзм»). Корпоративна соціальна відповідальність розглядається як довгострокова інвестиція у довіру, репутацію, людський капітал, стійкість відносин зі стейкхолдерами та зменшення нефінансових ризиків. Відповідні заходи можуть потребувати додаткових витрат у короткостроковому періоді, але створюють передумови для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Сучасне розуміння КСВ значною мірою спирається на стейкхолдерський підхід, відповідно до якого підприємство має враховувати законні інтереси суб'єктів, що впливають на його діяльність або зазнають її впливу. На відміну від підходу, орієнтованого виключно на інтереси власників, стейкхолдерська концепція передбачає пошук обґрунтованого балансу між економічними цілями підприємства, очікуваннями зацікавлених сторін і суспільними наслідками корпоративних рішень. Склад стейкхолдерів і механізми взаємодії з ними докладно розглядатимуться у п. 5.5.

Інтегративне бачення корпоративної соціальної відповідальності запропонував А. Керолл. У його моделі відповідальність підприємства охоплює взаємопов'язані економічні, правові, етичні та філантропічні складові. Пірамідальне представлення моделі підкреслює, що економічна спроможність утворює основу діяльності підприємства, однак не скасовує необхідності

дотримання права, етичних норм і добровільного внеску в суспільний добробут [4].

5.3. Соціальне партнерство як механізм соціально відповідального бізнесу

Соціальна відповідальність набуває практичного змісту тоді, коли підприємство не лише самостійно визначає суспільно значущі напрями своєї діяльності, а й узгоджує відповідні рішення з іншими учасниками соціально-економічних відносин. Інтереси бізнесу, працівників, держави, територіальних громад і громадянського суспільства не завжди збігаються, тому їх збалансування потребує інституційно організованої взаємодії. Одним із основних механізмів такої взаємодії є соціальне партнерство.

Соціальне партнерство - це система врегульованих взаємовідносин між представниками працівників, роботодавців і держави, спрямована на узгодження їх інтересів, запобігання соціально-трудовим конфліктам та спільне вирішення соціально-економічних питань. У системі КСВ воно забезпечує перехід від односторонніх корпоративних ініціатив до діалогу, погодження зобов'язань і спільної відповідальності за результати прийнятих рішень.

Поняття соціального партнерства є вужчим за поняття взаємодії зі стейкхолдерами. Стейкхолдерська взаємодія охоплює всіх суб'єктів, які впливають на підприємство або зазнають його впливу, тоді як соціальне партнерство має більш визначене інституційне спрямування і передбачає узгодження передусім соціально-трудових та пов'язаних із ними економічних інтересів.

У маркетинговій теорії сформувалися різні підходи до пояснення мотивів і форм соціально відповідальної поведінки підприємств. У контексті соціального партнерства особливе значення мають ті з них, що відображають поступовий перехід від односторонньої допомоги суспільству до системної взаємодії бізнесу

із працівниками, громадами, державою та іншими учасниками соціально-економічних відносин.

Одним із таких підходів є *теорія корпоративної філантропії*, у межах якої благодійна діяльність пов'язується зі стратегічними цілями підприємства. Розвиваючи цей підхід, К. Виден обґрунтовував необхідність узгодження корпоративних пожертв і соціальних програм із загальною політикою компанії, забезпечення їх організаційної керованості, прозорості та оцінювання отриманих результатів [2; 4]. Водночас філантропічна модель здебільшого зберігає односторонній характер відносин: підприємство самостійно визначає суспільну проблему, форму допомоги та обсяг ресурсів, тоді як отримувачі підтримки мають обмежений вплив на прийняття відповідних рішень.

Інше пояснення запропоновано в межах *теорії соціально відповідальної поведінки*, яка пов'язує участь підприємств у соціальних ініціативах із прагненням до суспільного визнання та зміцнення корпоративного статусу. Дж. Галаскевич показав, що благодійна активність компаній поширюється не ізолювано, а під впливом міжорганізаційних зв'язків, професійного середовища та поведінки інших учасників бізнес-спільноти [5]. Такий підхід дає змогу пояснити, чому відповідальні практики можуть набувати колективного характеру, поширюватися між підприємствами та створювати передумови для реалізації спільних соціальних програм.

Подальший розвиток теорії соціально відповідального бізнесу пов'язаний із розширенням меж корпоративної відповідальності. Вона починає розглядатися не лише як благодійність, а як досягнення економічних результатів способами, що відповідають етичним принципам і передбачають повагу до людей, громад та довкілля. У європейському підході додатково наголошується на добровільному включенні соціальних та екологічних питань у діяльність підприємства і його взаємодію із зацікавленими сторонами [14].

Отже, розвиток теоретичних уявлень про соціально відповідальний бізнес демонструє перехід від корпоративної філантропії як одностороннього надання допомоги до партнерської моделі, заснованої на діалозі, спільному визначенні

проблем, погодженні взаємних зобов'язань і розподілі відповідальності за результати. В такому значенні соціальне партнерство стає не окремою благодійною практикою, а організаційним механізмом реалізації соціальної відповідальності бізнесу.

Практичне значення соціального партнерства визначається не лише визнанням необхідності діалогу, а й наявністю конкретних учасників, рівнів і процедур узгодження інтересів. На відміну від окремих корпоративних соціальних ініціатив, партнерська взаємодія має інституційно впорядкований характер: її сторони представляють відповідні групи інтересів, діють у межах наданих повноважень та беруть участь у виробленні узгоджених рішень.

Суб'єкти, рівні та форми соціального партнерства. Практична реалізація соціального партнерства передбачає наявність уповноважених учасників, визначеного рівня взаємодії та процедур узгодження інтересів. Відповідно до Закону України «Про соціальний діалог в Україні» його основними сторонами є *працівники, роботодавці та держава, представлені відповідними профспілками, організаціями роботодавців, органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування*. На локальному рівні партнерська взаємодія здійснюється безпосередньо між працівниками або їхніми представниками та роботодавцем.

Соціальний діалог здійснюється на національному, галузевому, територіальному та локальному рівнях. Така багаторівневність дає змогу поєднувати загальнодержавні соціально-економічні орієнтири, особливості окремих галузей і територій та конкретні потреби працівників і роботодавців на рівні підприємства.

Основними формами соціального діалогу є обмін інформацією, консультації, узгоджувальні процедури та колективні переговори з укладенням колективних договорів і угод. Вони забезпечують виявлення відмінностей у позиціях сторін, погодження взаємних зобов'язань та закріплення спільно прийнятих рішень.

У системі КСВ соціальне партнерство не обмежується регулюванням трудових відносин. Підприємство може залучати до співпраці територіальні

громади, громадські й благодійні організації, заклади освіти та інші інституції. Предметом партнерства можуть бути професійне навчання і працевлаштування, підтримка працівників, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, розвиток соціальної інфраструктури, екологічні ініціативи й відновлення постраждалих територій.

Принциповою ознакою партнерської моделі КСВ є те, що стейкхолдери не лише отримують допомогу або долучаються до вже сформованої корпоративної програми. Вони беруть участь у визначенні суспільно значущої проблеми, плануванні заходів, розподілі ресурсів і відповідальності, контролі виконання зобов'язань та оцінюванні досягнутих результатів. Останнє відрізняє соціальне партнерство від односторонньої благодійності та перетворює його на дієвий механізм соціально відповідального бізнесу.

Соціальне партнерство перетворює корпоративну соціальну відповідальність з односторонньої ініціативи підприємства на процес спільного визначення проблем, узгодження інтересів і реалізації погоджених рішень. Партнерський підхід особливо доцільний тоді, коли суспільно значуща проблема виходить за межі компетенції або ресурсних можливостей одного суб'єкта, а її вирішення потребує поєднання організаційного потенціалу бізнесу, регуляторних можливостей держави, професійних компетентностей працівників і знання місцевих потреб громадами та громадськими організаціями.

Основними напрямками реалізації КСВ на партнерських засадах є такі.

1. Відповідальність перед працівниками. На локальному рівні соціальне партнерство забезпечує участь працівників у визначенні умов, які безпосередньо впливають на якість трудового життя. Предметом взаємодії можуть бути справедлива оплата, безпека праці, соціальні гарантії, недискримінація, інклюзивність, професійний розвиток, підтримка фізичного і психологічного добробуту персоналу. Партнерський підхід передбачає, що відповідні програми формуються не лише на основі управлінських уявлень керівництва, а з урахуванням виявлених потреб працівників та погоджених взаємних зобов'язань.

2. *Зайнятість і розвиток людського капіталу.* Підприємства можуть співпрацювати із закладами освіти, службами зайнятості, професійними об'єднаннями, органами влади та громадами у сфері підготовки й перепідготовки працівників, розвитку професійних компетентностей, організації практичного навчання та сприяння працевлаштуванню. В українських умовах особливого значення набувають програми професійної адаптації ветеранів, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, молоді, людей з інвалідністю та інших груп, які можуть стикатися з бар'єрами на ринку праці. Соціально відповідальний результат таких програм полягає не в кількості проведених заходів, а у створенні реальних можливостей для зайнятості, професійної самореалізації та економічної самостійності їх учасників.

3. *Розвиток територіальних громад.* Партнерська участь бізнесу в розвитку громад передбачає спільне визначення місцевих проблем і пріоритетів, а не фінансування випадково обраних або переважно іміджевих заходів. Предметом співпраці можуть бути освіта, охорона здоров'я, соціальна інфраструктура, культура, доступність публічного простору, підтримка місцевого підприємництва та підвищення якості життя. Підприємство може надавати фінансові, матеріальні, організаційні, експертні чи інформаційні ресурси, тоді як громада забезпечує розуміння локальних потреб, залучення учасників і суспільний контроль. Така взаємодія знижує ризик невідповідності корпоративної програми реальним потребам її цільових груп.

4. *Реалізація соціальних та екологічних проєктів.* Партнерство дає змогу поєднувати ресурси й компетентності різних учасників для розв'язання проблем, пов'язаних із ресурсозбереженням, енергоефективністю, поводженням з відходами, відновленням довкілля, охороною здоров'я та формуванням відповідальної поведінки споживачів. У таких проєктах бізнес не повинен перекладати відповідальність за власні негативні впливи на громаду або благодійні організації. Першочерговим завданням підприємства залишається запобігання шкоді та зменшення несприятливих наслідків власної діяльності, а партнерство використовується для підвищення масштабу, професійності й

суспільної цінності відповідних заходів.

5. *Реагування на кризові виклики та відповідальне відновлення.* В умовах війни, економічної нестабільності та пошкодження соціальної інфраструктури партнерські механізми необхідні для оперативного визначення потреб і координації допомоги. Підприємства можуть долучатися до підтримки працівників і членів їхніх сімей, постраждалих громад, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, закладів освіти й охорони здоров'я. Водночас кризові програми КСВ мають ґрунтуватися на перевірених потребах, чіткому розподілі функцій, прозорому використанні ресурсів і недопущенні експлуатації вразливості отримувачів допомоги з рекламною метою. У процесах відновлення особливого значення набувають довгострокові партнерства, спрямовані на відбудову інфраструктури, створення робочих місць, розвиток людського капіталу та підвищення стійкості територій.

Партнерський характер КСВ визначається не кількістю залучених організацій, а якістю їхньої взаємодії. Корпоративна ініціатива набуває ознак партнерської тоді, коли учасники спільно визначають проблему і цільові групи, погоджують мету та очікувані результати, розподіляють ресурси, повноваження й відповідальність, контролюють виконання зобов'язань та оцінюють створений суспільний ефект. За відсутності цих ознак співпраця може залишатися лише спонсорством, разовою благодійністю або формальним залученням партнерів.

Отже, соціальне партнерство розширює можливості підприємства у сфері КСВ, але водночас підвищує вимоги до обґрунтованості, прозорості й підзвітності корпоративних програм. Його результативність залежить від відповідності обраного напрямку реальним потребам, спроможності партнерів виконувати взяті зобов'язання та наявності критеріїв, за якими можна оцінити не лише обсяг використаних ресурсів, а й фактичні соціальні, економічні або екологічні зміни.

Наявність кількох учасників і формально укладеної угоди ще не робить корпоративну соціальну програму партнерською та результативною. Партнерство набуває змісту тоді, коли воно створює додаткові можливості для

вирішення суспільно значущої проблеми, яких кожен учасник окремо не мав би. Такий ефект досягається завдяки поєднанню фінансових і матеріальних ресурсів підприємства, регуляторних та організаційних можливостей державних органів, професійних компетентностей громадських організацій, знання місцевих потреб територіальними громадами та безпосереднього досвіду цільових груп.

Результативність партнерської програми КСВ потрібно оцінювати не лише за обсягом витрачених коштів, кількістю проведених заходів або числом залучених організацій. Вище вказані показники характеризують переважно масштаби діяльності, але не доводять, що вона спричинила позитивні зміни. Методично обґрунтоване оцінювання має охоплювати актуальність проблеми, доцільність участі підприємства, якість взаємодії партнерів, фактичні результати та сталість створеного ефекту.

Основні умови результативності партнерських програм КСВ систематизовано в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Умови результативності партнерських програм корпоративної соціальної відповідальності

Умова результативності	Контрольне запитання	Ознака формального підходу
Суспільна релевантність	Чи підтверджено проблему даними, консультаціями з цільовою групою та оцінкою потреб громади?	Напрямок програми обрано переважно через його суспільну або комунікаційну привабливість
Відповідність впливам і можливостям підприємства	Як програма пов'язана з діяльністю, впливами, ресурсами та компетентностями підприємства?	Проект не пов'язаний ані з наслідками діяльності підприємства, ані з його реальними можливостями
Реальна участь партнерів	Чи залучені партнери й цільові групи до визначення проблеми, планування заходів та прийняття рішень?	Учасників залучено лише до реалізації вже сформованої підприємством програми
Чіткий розподіл відповідальності	Хто, які заходи, у які строки та за рахунок яких ресурсів має виконати?	Функції сторін не конкретизовані, а відповідальність за результати фактично не визначена
Вимірюваність результатів	Які соціальні, економічні або екологічні зміни мають бути досягнуті та як вони вимірюватимуться?	Успіх визначається лише сумою фінансування, кількістю заходів або числом їх учасників
Прозорість і підзвітність	Як фіксуються використання ресурсів, виконання зобов'язань, досягнення та проблеми програми?	Звітність має переважно рекламний характер і не містить відомостей про недоліки та невиконані завдання

Стійкість створеного ефекту	Чи зберігатимуться результати після завершення фінансування або безпосередньої участі підприємства?	Позитивний ефект припиняється одночасно із завершенням корпоративної підтримки

Джерело: сформовано автором

Застосування наведених умов потребує розмежування ресурсів, безпосередніх результатів і суспільного ефекту партнерської програми. Ресурси охоплюють фінансування, обладнання, робочий час, інформацію та професійні компетентності, які надали учасники. Безпосередніми результатами є створені послуги, проведені заходи, підготовлені фахівці, відновлені об'єкти або запроваджені рішення. Суспільний ефект відображає зміни, що відбулися для цільової групи, громади чи довкілля: підвищення рівня зайнятості, поліпшення доступності послуг, зменшення соціальної вразливості, скорочення негативного екологічного впливу або підвищення стійкості громади.

Наприклад, кількість осіб, які завершили програму професійної підготовки, є безпосереднім результатом, тоді як частка учасників, які отримали роботу та зберегли зайнятість упродовж визначеного періоду, характеризує її соціальний ефект. Аналогічно кількість висаджених дерев або встановлених контейнерів для сортування відходів не є достатнім доказом екологічної результативності без оцінювання їх фактичного використання, збереження та впливу на стан довкілля.

Партнерська програма не повинна підміняти виконання підприємством установлених законом обов'язків або використовуватися для компенсації шкоди без усунення її причин. Якщо діяльність компанії створює несприятливий вплив на працівників, споживачів, громаду чи довкілля, першочерговим завданням є запобігання такому впливу, його мінімізація та належне усунення наслідків. Партнерство доповнює відповідальну поведінку підприємства, але не може бути засобом маскування порушень благодійними чи іміджевими ініціативами.

Отже, соціальне партнерство є дієвим механізмом КСВ за умови, що воно ґрунтується на підтвердженій суспільній потребі, передбачає змістовну участь партнерів у прийнятті рішень, установлює конкретні взаємні зобов'язання та

забезпечує вимірюваний і достатньо стійкий результат. Його призначення полягає не в механічному збільшенні кількості учасників соціальної програми, а в поєднанні ресурсів, компетентностей і можливостей різних сторін для розв'язання проблем, які неможливо ефективно подолати односторонніми діями.

5.4. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління підприємством

1. КСВ як об'єкт корпоративного управління

Корпоративна соціальна відповідальність набуває системного характеру коли її принципи та зобов'язання включено до регулярних управлінських процесів підприємства. Наявність окремих соціальних, благодійних або екологічних ініціатив ще не свідчить про сформовану систему КСВ, якщо вони не пов'язані з корпоративними цілями, не мають визначених відповідальних осіб, ресурсного забезпечення, процедур реалізації та механізмів оцінювання результатів.

Управління КСВ - це цілеспрямований процес організаційного забезпечення відповідальної поведінки підприємства, який охоплює розподіл повноважень, установлення відповідальності, координацію дій структурних підрозділів, ресурсне забезпечення, внутрішню комунікацію та контроль виконання прийнятих зобов'язань. Його призначення полягає у перетворенні загальних принципів соціальної відповідальності на конкретні управлінські рішення, процедури та стандарти повсякденної діяльності.

Міжнародними орієнтирами для побудови такої системи є ISO 26000:2010 та Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки [12; 16]. Вони акцентують увагу на інтегруванні відповідальності в усі напрями діяльності організації, дотриманні прав людини, належній перевірці ризиків і негативних впливів, взаємодії із зацікавленими сторонами, прозорості та постійному вдосконаленні управлінських практик.

Водночас ISO 14001:26000 не є стандартом системи менеджменту та не призначений для сертифікації. Він надає рекомендації, які підприємство має адаптувати до свого розміру, виду діяльності, структури, характеру впливів і кола зацікавлених сторін [15]. Тому універсальної організаційної моделі управління КСВ не існує: на одному підприємстві відповідні функції може координувати окремий менеджер, на іншому - спеціалізований підрозділ або комітет, а в невеликій компанії вони можуть бути розподілені між керівником і основними функціональними працівниками.

2. Управлінські рівні та розподіл відповідальності у системі КСВ

Системність корпоративної соціальної відповідальності передбачає, що її реалізація не зосереджується виключно в межах спеціалізованого підрозділу або діяльності окремого працівника. Соціальні, екологічні та етичні наслідки виникають у різних сферах функціонування підприємства, тому відповідні повноваження і завдання мають бути розподілені між органами корпоративного управління, керівництвом, функціональними підрозділами та працівниками.

Система управління КСВ забезпечує розподіл функцій, повноважень і відповідальності, а також визначає порядок взаємодії між суб'єктами, які беруть участь у формуванні та виконанні корпоративних зобов'язань. Такий розподіл має відповідати масштабам підприємства, специфіці його діяльності, організаційній структурі, характеру впливів і колу зацікавлених сторін. Водночас створення спеціальної посади або підрозділу з КСВ не звільняє керівництво та інші структурні одиниці від відповідальності за рішення, що належать до їхньої компетенції.

Управління КСВ доцільно розглядати на трьох взаємопов'язаних рівнях: корпоративному, функціональному та операційно-інструментальному.

Корпоративний рівень визначає загальні засади відповідальної поведінки підприємства. На ньому затверджуються корпоративні цінності, політика та пріоритети КСВ, установлюються межі прийнятного ризику, розподіляються ресурси й здійснюється нагляд за виконанням прийнятих зобов'язань. Відповідальність на цьому рівні несуть власники, наглядова рада або інший

вищий орган корпоративного управління та виконавче керівництво підприємства.

Вищий орган управління має забезпечити, щоб соціальна відповідальність не зводилася до сукупності відокремлених благодійних чи комунікаційних заходів, а враховувалася під час прийняття істотних управлінських рішень. До його завдань належать визначення загального спрямування КСВ, розгляд найбільш суттєвих соціальних, екологічних і репутаційних ризиків, затвердження ключових політик та контроль відповідності фактичної діяльності проголошеним принципам.

Функціональний рівень забезпечує включення вимог КСВ у діяльність окремих підрозділів. Відповідальність на ньому розподіляється відповідно до змісту управлінських рішень:

➔ підрозділ управління персоналом відповідає за гідні та безпечні умови праці, недискримінацію, розвиток працівників і соціальні гарантії;

➔ маркетинговий підрозділ відповідає за достовірність комунікацій, відповідальне формування пропозиції, захист інтересів споживачів і недопущення маніпулятивних практик;

➔ підрозділи закупівель і логістики відповідають за дотримання відповідальних вимог у відносинах із постачальниками та ланцюгах постачання;

➔ виробничі та технічні підрозділи відповідають за безпечність процесів, раціональне використання ресурсів, скорочення відходів і негативного впливу на довкілля;

➔ юридичний та комплаєнс-підрозділи забезпечують дотримання законодавства, управління нормативними ризиками, протидію корупції та забезпечення належної перевірки;

➔ фінансові підрозділи відповідають за ресурсне забезпечення програм, контроль витрат і достовірність відповідної інформації.

Наведений розподіл має орієнтовний характер. На конкретному підприємстві склад функцій визначається його розміром, видом економічної

діяльності та організаційною будовою. Принциповим є те, щоб кожне суттєве питання КСВ мало визначеного відповідального суб'єкта, необхідні ресурси та встановлений порядок взаємодії з іншими підрозділами.

Операційно-інструментальний рівень охоплює повсякденне виконання прийнятих рішень. На ньому реалізуються конкретні процедури, програми й заходи: застосовуються кодекси поведінки, проводиться перевірка контрагентів, опрацьовуються звернення працівників і споживачів, виконуються соціальні та екологічні програми, збираються дані, контролюються показники й фіксуються виявлені відхилення. Відповідальність на цьому рівні несуть керівники структурних підрозділів, координатори програм та працівники, до посадових обов'язків яких включено відповідні завдання.

Координацію між рівнями може здійснювати менеджер із КСВ, спеціалізований підрозділ або міжфункціональний комітет. Їх завдання полягає не в підміні інших управлінських ланок, а в методичному супроводі, узгодженні дій, поширенні єдиних стандартів, консолідації інформації та підготовці пропозицій керівництву. У компаніях із розгалуженою структурою доцільним є призначення координаторів КСВ у філіях або дочірніх підприємствах, що допомагає поєднати єдині корпоративні вимоги з урахуванням місцевих умов.

Як бачимо, корпоративний рівень визначає загальне спрямування і межі відповідальності, функціональний - забезпечує її інтеграцію в основні напрями діяльності, а операційно-інструментальний - перетворює прийняті рішення на конкретні процедури та дії. Узгоджена взаємодія цих рівнів створює організаційну основу для послідовної реалізації КСВ.

Взаємозв'язок управлінських рівнів і відповідальних суб'єктів системи КСВ показує, що загальні рішення вищого керівництва конкретизуються функціональними підрозділами та реалізуються через операційні процедури, тоді як інформація про результати, ризики й відхилення має надходити у зворотному напрямі для прийняття коригувальних рішень (рис. 5.1).

Принципово важливо розрізняти відповідальність за загальне спрямування КСВ, відповідальність за її інтеграцію у функціональні процеси та

відповідальність за виконання конкретних заходів. Наявність координатора КСВ не замінює жодного із цих рівнів, а забезпечує їх узгоджену взаємодію.



Рис. 5.1. Управлінські рівні та розподіл відповідальності у системі КСВ

Джерело: сформовано автором

3. Організаційні моделі управління корпоративною соціальною відповідальністю

Практичний розподіл функцій КСВ залежить від масштабу підприємства, виду його діяльності, складності організаційної структури, територіальної розгалуженості, характеру соціальних та екологічних впливів, наявних ресурсів і управлінських компетентностей. Тому універсальної моделі, однаково придатної для всіх підприємств, не існує. Організаційне забезпечення КСВ може здійснюватися через спеціалізований підрозділ, відповідального менеджера, міжфункціональний комітет або розподіл відповідних завдань між наявними структурними одиницями.

У практиці корпоративного управління можна виокремити чотири основні

організаційні моделі управління КСВ.

Централізована модель передбачає зосередження координаційних функцій у спеціалізованому підрозділі, центрі соціальних програм або в межах повноважень директора чи менеджера з КСВ. Така структурна одиниця розробляє методичні підходи, координує програми, консолідує інформацію, організовує взаємодію зі стейкхолдерами та звітує перед керівництвом. Централізація сприяє єдності корпоративних стандартів і послідовності рішень, однак створює ризик відокремлення КСВ від основних бізнес-процесів, якщо інші підрозділи сприймають соціальну відповідальність як завдання виключно спеціалізованої служби.

Децентралізована модель ґрунтується на розподілі завдань КСВ між функціональними підрозділами відповідно до сфери їхньої компетенції. Питання трудової відповідальності покладаються на підрозділ управління персоналом, екологічні аспекти - на виробничі або технічні служби, відповідальність перед споживачами - на маркетинговий і сервісний підрозділи, доброчесність ланцюгів постачання - на закупівельну функцію. Перевагою моделі є безпосереднє включення КСВ у регулярну діяльність, а недоліком - можливе розходження підходів і відсутність цілісного бачення.

Координаційна модель передбачає створення постійного міжфункціонального комітету або робочої групи з КСВ. До її складу можуть входити представники керівництва, управління персоналом, маркетингу, виробництва, закупівель, фінансів, юридичної та комплаєнс-функцій. Комітет узгоджує позиції підрозділів, розглядає суттєві ризики й проблеми, координує виконання програм і готує пропозиції вищому керівництву. Така модель забезпечує комплексність рішень, однак її результативність залежить від чіткості повноважень, регулярності роботи та персональної відповідальності учасників.

Комбінована модель поєднує централізовану координацію з функціональною відповідальністю підрозділів. Менеджер або спеціалізована служба КСВ забезпечує методичну єдність, організацію взаємодії, консолідацію даних і підготовку рішень, тоді як функціональні підрозділи відповідають за

виконання відповідних вимог у межах своєї діяльності. У великих компаніях із філіями або дочірніми підприємствами ця модель може доповнюватися локальними координаторами КСВ, які впроваджують єдині корпоративні стандарти з урахуванням особливостей конкретного підрозділу чи території.

Вибір організаційної моделі має визначатися не прагненням створити окрему структурну одиницю, а здатністю обраної конструкції забезпечити реальне виконання корпоративних зобов'язань. Для малого підприємства достатньою може бути децентралізована модель із покладенням координаційних функцій на одного з керівників. Для середнього підприємства доцільним може бути призначення менеджера-координатора або створення міжфункціональної робочої групи. Великі та територіально розгалужені компанії зазвичай потребують комбінованої моделі зі спеціалізованим центром координації та відповідальними особами у функціональних і територіальних підрозділах.

Незалежно від обраної моделі необхідно забезпечити:

- ➔ підтримку КСВ з боку вищого керівництва;
- ➔ чітке закріплення повноважень і персональної відповідальності;
- ➔ участь функціональних підрозділів у прийнятті та виконанні рішень;
- ➔ достатнє ресурсне та інформаційне забезпечення;
- ➔ регулярний обмін інформацією між рівнями управління;
- ➔ запобігання відокремленню КСВ від основної діяльності підприємства.

Організаційні моделі управління КСВ та відмінності між ними узагальнено на рис. 5.2.

Описані моделі не утворюють послідовних стадій, які підприємство обов'язково має пройти. Вони є альтернативними способами організації управління, а їхні елементи можуть поєднуватися. Критерієм правильності вибору є не формальна наявність підрозділу або комітету з КСВ, а здатність системи забезпечити узгодженість рішень, персоніфіковану відповідальність і включення соціальних, екологічних та етичних вимог у повсякденні бізнес-процеси.



Рис. 5.2. Організаційні моделі управління корпоративною соціальною відповідальністю

Джерело: сформовано автором

4. Координаційне та компетентнісне забезпечення системи КСВ

Незалежно від обраної організаційної моделі система КСВ потребує постійної координації. Відповідні функції може виконувати менеджер із КСВ, спеціалізований підрозділ, міжфункціональний комітет або уповноважений представник керівництва. Його роль полягає не в одноосібній реалізації соціальних та екологічних програм, а в узгодженні дій підрозділів, методичному супроводі, консолідації інформації та підготовці обґрунтованих пропозицій для керівництва.

До основних координаційних функцій належать: забезпечення єдності корпоративних підходів до КСВ; організація взаємодії між функціональними підрозділами; моніторинг виконання прийнятих зобов'язань; виявлення соціальних, екологічних і репутаційних ризиків; підтримання діалогу зі

стейкхолдерами; узагальнення даних для внутрішнього контролю та нефінансової звітності. У територіально розгалужених компаніях ці завдання можуть виконувати локальні координатори, які адаптують загальні корпоративні вимоги до умов діяльності відповідного підрозділу.

Фахівець із КСВ має поєднувати нормативно-методичні компетентності (розуміння міжнародних стандартів, законодавства та принципів відповідальної ділової поведінки); аналітичні (оцінювання впливів, ризиків і потреб стейкхолдерів); організаційно-управлінські (планування, координацію та контроль програм); комунікаційно-партнерські (ведення діалогу, узгодження інтересів і запобігання конфліктам); інформаційно-звітні (формування показників, перевірку даних і підготовку достовірної інформації про результати КСВ). Важливими професійними якостями є доброчесність, системне мислення, неупередженість і здатність аргументовано повідомляти керівництву не лише про досягнення, а й про проблеми та невиконані зобов'язання.

Отже, результативне управління КСВ передбачає не формальне створення спеціалізованого підрозділу або запровадження окремої посади, а системний розподіл повноважень і відповідальності між усіма рівнями управління. Узгодженість корпоративних рішень, функціональних процесів і повсякденних дій забезпечує перетворення соціальних, екологічних та етичних зобов'язань підприємства на невід'ємну складову його діяльності.

5.5. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності

Розподіл управлінських повноважень і вибір організаційної моделі КСВ створюють внутрішні передумови відповідальної поведінки підприємства. Однак зміст такої відповідальності виявляється передусім у відносинах із суб'єктами, які впливають на його діяльність або зазнають економічних, соціальних чи екологічних наслідків прийнятих ним рішень. Тому взаємодія зі стейкхолдерами є не допоміжною комунікаційною функцією, а складовою

управління корпоративними впливами.

У контексті КСВ до стейкхолдерів належать не лише впливові учасники, від яких підприємство залежить економічно або організаційно. Врахуванню підлягають також особи і групи, на права, інтереси, безпеку, добробут або середовище життєдіяльності яких підприємство може істотно впливати. Отже, значущість стейкхолдера визначається не тільки його здатністю впливати на підприємство, а й суттєвістю впливу самого підприємства на відповідну сторону.

Ідентифікація стейкхолдерів передбачає визначення суб'єктів, пов'язаних із діяльністю, продукцією, послугами та ланцюгом створення цінності підприємства. Їх доцільно об'єднати у три групи:

- ➔ внутрішні стейкхолдери (власники, керівництво і працівники);
- ➔ ринкові стейкхолдери (споживачі, постачальники, підрядники, інвестори, кредитори та бізнес-партнери);
- ➔ суспільно-інституційні стейкхолдери (органи державної влади й місцевого самоврядування, територіальні громади, громадські організації, заклади освіти, наукові та експертні інституції).

Такий поділ є умовним, оскільки один суб'єкт може одночасно виконувати кілька ролей. Зокрема, мешканець громади може бути працівником і споживачем підприємства, а заклад освіти - партнером у підготовці персоналу та незалежним експертним учасником оцінювання соціальної програми.

Підприємство не може підтримувати однаково інтенсивну взаємодію з усіма стейкхолдерами. Тому їх диференціацію має здійснюватися за двома основними критеріями:

- 1) суттєвість впливу підприємства на стейкхолдера (масштаб, імовірність, тривалість і можливість усунення відповідних наслідків);
- 2) здатність стейкхолдера впливати на підприємство (через управлінські повноваження, економічні ресурси, правові механізми, суспільну підтримку або інформаційний вплив).

Пріоритетність не повинна визначатися виключно владою або економічною значущістю стейкхолдера. Працівники нестандартних форм

зайнятості, маломобільні споживачі, мешканці постраждалих територій та інші вразливі групи можуть мати обмежені можливості захищати свої інтереси, але зазнавати істотного впливу корпоративних рішень. Такі групи потребують спеціально доступних каналів участі та захисту.

Систему стейкхолдерів підприємства і двосторонній характер відносин із ними подано на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Система стейкхолдерів підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: сформовано автором

Рисунок 5.3 демонструє, що підприємство одночасно впливає на різні групи і залежить від їх рішень, ресурсів, вимог та оцінок. Тому відповідальна взаємодія має передбачати не тільки передавання корпоративної інформації, а й отримання зворотного зв'язку, оцінювання наслідків і коригування рішень.

Форма відповідальної взаємодії має корелювати з характером питання, суттєвістю впливу та спроможністю стейкхолдера до участі. За рівнем залучення

можна виокремити:

- ➔ *інформування* - своєчасне надання достовірної та зрозумілої інформації;
- ➔ *консультування* - збирання позицій, пропозицій і зауважень;
- ➔ *залучення* - участь стейкхолдерів у підготовці або обговоренні рішень;
- ➔ *співпрацю* - спільне планування і реалізацію програм;
- ➔ *реагування* - розгляд звернень, скарг, повідомлень про порушення та

вжиття коригувальних заходів.

Одностороннє інформування є достатнім для повідомлення про вже прийняте рішення, але не замінює консультацій, якщо це рішення може істотно вплинути на права та інтереси відповідних груп. Водночас не кожне питання потребує партнерського проєкту або постійного дорадчого органу. Методично правильним є вибір найменш складної форми, яка забезпечує змістовну участь стейкхолдерів і відповідає значущості проблеми.

Основні акценти відповідальності та механізми взаємодії підприємства з різними групами стейкхолдерів систематизовано в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Акценти та механізми відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами

Групи стейкхолдерів	Акцент відповідальності підприємства	Основні механізми взаємодії
Внутрішні стейкхолдери (власники, керівництво, працівники)	Належне управління; гідна праця; безпека; недискримінація; професійний розвиток	Корпоративні рішення; колективні переговори; консультації; внутрішні канали звернень
Споживачі	Якість і безпечність; достовірна інформація; справедливі умови продажу; захист даних	Дослідження потреб; тестування; підтримка; механізми скарг і відшкодування
Учасники ланцюга створення цінності (постачальники, підрядники, партнери)	Прозорий відбір; справедливі договірні відносини; дотримання соціальних, екологічних та етичних вимог	Кодекси постачальників; належна перевірка; аудит; переговори; плани коригувальних дій
Держава та суспільні інституції	Законність; підзвітність; прозорість; протидія корупції; достовірне розкриття інформації	Офіційна звітність; консультації; експертиза; участь у правовірних спільних ініціативах
Громади та громадянське суспільство	Запобігання негативним локальним впливам; урахування потреб вразливих груп; внесок у стійкість територій	Громадські обговорення; оцінювання потреб; партнерські програми; локальні канали звернень

Джерело: сформовано автором

Особливе місце серед зовнішніх стейкхолдерів посідають *територіальні громади*. Вони є середовищем проживання працівників, формування кадрового потенціалу, функціонування соціальної інфраструктури та реалізації частини впливів підприємства. Відповідальна взаємодія з громадою має починатися з оцінювання фактичних потреб і впливів, а не з пошуку найбільш помітного об'єкта для спонсорування. Корпоративні програми повинні доповнювати, а не підміняти виконання підприємством правових і компенсаційних зобов'язань.

Не менш важливими є *постачальники, підрядники та бізнес-партнери*. Передавання окремих операцій зовнішньому виконавцю не усуває репутаційних та етичних ризиків для підприємства. Відповідальний підхід передбачає встановлення соціальних, екологічних і доброчесних вимог до контрагентів, їх пропорційну перевірку, реагування на виявлені порушення та підтримку коригувальних дій. Розірвання договору має розглядатися не як єдина автоматична реакція, а як крайній захід у разі тяжких порушень, відмови контрагента від їх усунення або неможливості запобігти істотній шкоді.

Взаємодія зі стейкхолдерами є результативною, якщо вона:

- 👉 охоплює групи, які зазнають істотного впливу, а не лише найвпливовіших учасників;
- 👉 відбувається до прийняття рішення, коли позиції сторін ще можуть бути враховані;
- 👉 ґрунтується на повній, достовірній і зрозумілій інформації;
- 👉 забезпечує доступність участі для вразливих груп;
- 👉 передбачає фіксацію пропозицій, рішень і взятих зобов'язань;
- 👉 містить механізм зворотного зв'язку та пояснення того, як ураховано позиції учасників;
- 👉 не використовується для формального підтвердження заздалегідь прийнятого корпоративного рішення.

Отже, відповідальна взаємодія зі стейкхолдерами полягає не в механічному задоволенні всіх вимог і не в отриманні схвалення корпоративної

діяльності. Її призначення у своєчасному виявленні істотних впливів і законних інтересів, залученні відповідних сторін до обговорення рішень, запобіганні шкоді та формуванні обґрунтованих, прозорих та підзвітних відносин.

5.6. Екологічна відповідальність підприємства в системі КСВ

Екологічна відповідальність є одним із базових напрямів корпоративної соціальної відповідальності, оскільки господарська діяльність підприємства прямо або опосередковано впливає на використання природних ресурсів, стан довкілля, безпечність продукції та якість життя населення. У системі КСВ вона характеризує здатність підприємства усвідомлювати екологічні наслідки власних рішень, запобігати негативним впливам, мінімізувати їх, а за неможливості повного усунення - відновлювати порушені природні компоненти та компенсувати заподіяну шкоду.

Екологічну відповідальність не можна ототожнювати лише з дотриманням природоохоронного законодавства або проведенням окремих екологічних акцій. Виконання обов'язкових вимог утворює мінімальний рівень відповідальної поведінки. Вищий рівень передбачає добровільне включення екологічних критеріїв у корпоративну стратегію, інвестиційні рішення, проектування продукції, організацію виробництва, закупівлі, логістику та взаємодію зі стейкхолдерами. Отже, екологічна відповідальність набуває системного характеру тоді, коли можливі наслідки для довкілля враховуються до прийняття управлінського рішення, а не лише після виникнення шкоди.

Зміст екологічної відповідальності розкривається через взаємопов'язані *превентивну, компенсаційну та стимулювальну функції*. Превентивна функція полягає у завчасному виявленні екологічних ризиків і запобіганні забрудненню, надмірному використанню ресурсів та іншим негативним наслідкам. Компенсаційна охоплює усунення завданої шкоди, відновлення порушених природних компонентів і відшкодування екологічних збитків. Стимулювальна функція виявляється у створенні організаційних та економічних передумов для

впровадження чистіших технологій, ресурсоефективних процесів, циркулярних рішень і відповідальних продуктових інновацій. Пріоритетною для соціально відповідального підприємства є превентивна функція, адже запобігання шкоді здебільшого є екологічно доцільнішим та економічно ефективнішим, ніж подальше усунення її наслідків.

Предметом екологічної відповідальності є не довкілля загалом, а **конкретні суттєві екологічні впливи, які підприємство спричиняє, контролює або на які може впливати в межах власної діяльності та ланцюга створення цінності**. До них належать використання енергії, води, сировини й матеріалів; утворення відходів; викиди та скиди забруднювальних речовин; вплив на клімат, ґрунти, водні ресурси й біорізноманіття; екологічні наслідки виробництва, транспортування, використання та завершення життєвого циклу продукції.

Суттєвість екологічного впливу визначається не лише його поточним масштабом, а й тяжкістю та ймовірністю можливих наслідків, тривалістю впливу, можливістю відновлення природного середовища, вимогами законодавства та обґрунтованими очікуваннями стейкхолдерів. Тому підприємство має оцінювати не тільки безпосередні впливи власних виробничих об'єктів, а й екологічні наслідки закупівель, логістики, пакування, споживання та поводження з продукцією після завершення строку її використання.

Основні сфери екологічної відповідальності, відповідні управлінські рішення та орієнтовні показники контролю систематизовано в таблиці 5.4.

Наведені показники не є універсальними. Їх склад залежить від виду діяльності, масштабу підприємства, властивостей продукції та характеру встановлених впливів. Водночас кожний показник повинен мати базове і цільове значення, одиницю вимірювання, період оцінювання, джерело даних та визначену відповідальну особу. Так, твердження про «зменшення кількості відходів» не дає змоги оцінити результативність без установлення виду відходів, базового періоду, фактичної величини скорочення та способу подальшого поводження з ними.

Таблиця 5.4

Сфери та інструменти екологічної відповідальності підприємства

Сфера відповідальності	Пріоритетні управлінські рішення	Орієнтовні показники контролю
Ресурси та енергія	Скорочення ресурсоемності; використання енергоефективних технологій; заміщення дефіцитних і невідновлюваних ресурсів	Споживання енергії, води та матеріалів на одиницю продукції; частка енергії з відновлюваних джерел
Викиди, скиди та забруднення	Запобігання забрудненню; модернізація обладнання; контроль небезпечних речовин; готовність до екологічних інцидентів	Обсяг викидів і скидів; вуглецева інтенсивність; кількість і наслідки екологічних інцидентів
Відходи та циркулярність	Запобігання утворенню відходів; повторне використання; сортування, перероблення та безпечне видалення	Обсяг відходів; частка повторно використаних або перероблених матеріалів; частка відходів, переданих на видалення
Продукція та пакування	Екодизайн; зменшення матеріаломісткості; підвищення довговічності й ремонтпридатності; удосконалення пакування	Маса пакування; частка вторинної сировини; строк служби продукції; можливість ремонту, повторного використання та перероблення
Ланцюг постачання	Екологічні критерії відбору постачальників; належна перевірка; аудит і коригувальні заходи	Частка оцінених постачальників; кількість виявлених порушень; виконання планів коригувальних дій

Джерело: сформовано автором

Системне управління екологічною відповідальністю починається з формування **екологічної політики підприємства - офіційно визначених принципів і зобов'язань щодо запобігання забрудненню, дотримання застосовних вимог, раціонального використання ресурсів та постійного поліпшення екологічних результатів**. Така політика має відповідати характеру і масштабам впливів підприємства, бути узгодженою з його загальною стратегією та забезпечувати основу для встановлення конкретних цілей.

Наступним етапом є ідентифікація екологічних аспектів діяльності та визначення серед них суттєвих. Екологічний аспект характеризує елемент діяльності, продукції або послуги, який взаємодіє чи може взаємодіяти з довкіллям, тоді як екологічний вплив відображає спричинену цією взаємодією зміну. Наприклад, використання палива транспортом є екологічним аспектом, а пов'язані з ним викиди парникових і забруднювальних речовин - відповідним

впливом. Таке розмежування допомагає перейти від загального опису екологічної проблеми до визначення її причин і вибору адресних управлінських дій.

Для суттєвих впливів установлюються екологічні цілі, завдання, показники та строки їх досягнення. Цілі мають бути пов'язані з реальними зонами впливу підприємства, а не формуватися винятково з міркувань репутаційної привабливості. Пріоритет необхідно надавати діям, що усувають причину негативного впливу (удосконаленню технології, зміні матеріалів, скороченню ресурсоемності, запобіганню утворенню відходів). Компенсаційні заходи можуть доповнювати, але не замінювати скорочення власного негативного впливу.

Узагальнену логіку управління екологічною відповідальністю підприємства доцільно представити як безперервний цикл, у якому результати контролю стають підставою для перегляду цілей, процедур і корпоративних рішень (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Цикл управління екологічною відповідальністю підприємства

Джерело: сформовано автором

Представлена послідовність підкреслює, що екологічна відповідальність не є сукупністю відокремлених природоохоронних заходів. Вона функціонує як замкнений управлінський цикл: політика визначає спрямованість рішень, оцінювання впливів дає змогу встановити пріоритети, цілі переводять зобов'язання у вимірювану форму, а моніторинг і аудит забезпечують доказову основу для коригування діяльності.

Інституційною основою такого підходу є **система екологічного управління - частина загальної системи менеджменту підприємства, за допомогою якої визначаються екологічні аспекти, розподіляються повноваження, устанавлюються цілі, документуються процедури та контролюються результати**. Міжнародною орієнтаційною основою для її побудови слугує стандарт ISO 14001. У 2026 р. оприлюднено нову редакцію ISO 14001:2026, яка зберігає системну логіку екологічного управління та посилює орієнтацію на вимірювані результати, зміну клімату, біорізноманіття і ресурсоефективність [15]. Водночас сертифікація системи є добровільною і сама собою не доводить відсутності негативного впливу, тобто визначальними залишаються фактичні екологічні результати та їх постійне поліпшення.

Важливим інструментом контролю є **екологічний аудит - систематичне оцінювання того, наскільки діяльність підприємства, його процедури та фактичні результати відповідають установленим критеріям**. Аудит допомагає виявити невідповідності, перевірити достовірність даних, оцінити виконання екологічних зобов'язань і визначити напрями коригувальних дій. Він не замінює постійного внутрішнього моніторингу, а доповнює його незалежною або функціонально відокремленою перевіркою.

Управління екологічною відповідальністю потребує чіткого розподілу повноважень. Вище керівництво затверджує політику, визначає пріоритети та забезпечує ресурси; профільні фахівці організовують оцінювання впливів, моніторинг і контроль; виробничі, закупівельні, логістичні та маркетингові підрозділи інтегрують екологічні критерії у відповідні процеси. Працівники повинні розуміти екологічні наслідки своїх дій, знати встановлені процедури й

мати можливість повідомляти про ризики та невідповідності. Отже, екологічна компетентність персоналу є не додатковою просвітницькою активністю, а необхідною умовою реалізації екологічної політики.

Екологічні вимоги мають поширюватися і на ланцюг постачання. Під час вибору постачальників необхідно враховувати не лише ціну та якість ресурсів, а й законність їх походження, ресурсоємність, небезпечність матеріалів, екологічні характеристики виробництва, пакування і транспортування. Для критичних постачальників можуть застосовуватися кодекси поведінки, документальна перевірка, аудит, погодження коригувальних заходів і контроль їх виконання. При цьому передавання окремої операції підряднику не усуває пов'язаних із нею репутаційних та екологічних ризиків для підприємства.

Окремої уваги потребує управління відходами. Відповідно до сучасної ієрархії пріоритет слід надавати запобіганню їх утворенню, підготовці до повторного використання та рециклінгу, а видалення розглядати як найменш бажаний варіант. Такий підхід закріплено Законом України «Про управління відходами», що регулює відносини, пов'язані із запобіганням утворенню та подальшим управлінням відходами [10].

Для видів планованої діяльності, здатних спричинити значний вплив на довкілля, застосовується процедура оцінки впливу на довкілля. Її проведення не слід ототожнювати з внутрішньою оцінкою екологічних аспектів або добровільним аудитом, оскільки це встановлена законом процедура, результати якої мають бути враховані до прийняття рішення про провадження відповідної діяльності [9].

Екологічна відповідальність безпосередньо пов'язана з маркетинговою діяльністю, оскільки екологічні характеристики продукту, пакування, способу виробництва або логістики можуть впливати на споживчу цінність і позиціонування пропозиції. У той же час повідомляти про них допустимо лише за наявності достатніх, актуальних і перевірюваних доказів. Узагальнені формулювання на кшталт «екологічно чистий», «зелений» або «безпечний для природи» без визначених критеріїв і підтвердження створюють ризик введення

споживачів в оману. Тому комунікація повинна бути наслідком фактично досягнутих результатів, а не заміною екологічних змін у діяльності підприємства.

Таким чином, екологічно відповідальним є не підприємство, яке проводить найбільшу кількість природоохоронних акцій, а підприємство, яке системно визначає власні екологічні впливи, запобігає шкоді, установлює вимірювані цілі, забезпечує виконання прийнятих зобов'язань і коригує рішення за результатами контролю. Екологічна відповідальність оцінюється не за деклараціями, а за доведеними змінами у використанні ресурсів, характеристиках продукції, організації процесів і стані довкілля.

5.7. Прозорість та звітність у системі корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає не лише здійснення суспільно корисних дій, а й готовність підприємства відкрито пояснювати стейкхолдерам характер своїх економічних, соціальних, екологічних та управлінських впливів. Тому прозорість і підзвітність є необхідними умовами довіри до корпоративних зобов'язань: підприємство має повідомляти не тільки про досягнення, а й про суттєві ризики, проблемні результати, невиконані цілі та заходи щодо усунення виявлених недоліків.

Інформаційна відкритість не означає оприлюднення всіх наявних корпоративних даних. Її зміст полягає у своєчасному розкритті суттєвої інформації, необхідної стейкхолдерам для обґрунтованого оцінювання діяльності підприємства та її наслідків. При цьому мають дотримуватися законодавчо встановлені обмеження щодо захисту персональних даних, комерційної та іншої інформації з обмеженим доступом. Отже, належна інформаційна політика повинна забезпечувати обґрунтований баланс між відкритістю підприємства та захистом правомірно конфіденційної інформації.

Основним засобом систематизованого розкриття результатів КСВ є

звітність зі сталого розвитку - сукупність відомостей про суттєві впливи підприємства на економіку, довкілля і людей, пов'язані з ними ризики й можливості, установлені цілі, здійснені заходи та досягнуті результати. Поняття «нефінансова звітність» також використовується в науковому і нормативному обігу, однак воно не повністю відображає сучасний підхід, оскільки соціальні та екологічні чинники можуть безпосередньо впливати на витрати, доходи, вартість активів, доступ до фінансування та довгострокову стійкість підприємства.

Звітність зі сталого розвитку виконує декілька взаємопов'язаних функцій:

- ➔ *інформаційна функція* - надання стейкхолдерам систематизованих даних про діяльність підприємства;
- ➔ *управлінська* – необхідність визначати цілі, формувати показники та аналізувати відхилення;
- ➔ *контрольна* - забезпечує перевірку виконання корпоративних зобов'язань;
- ➔ *комунікаційна* - підтримка діалогу зі стейкхолдерами;
- ➔ *репутаційна* - сприяння зміцненню довіри до підприємства (репутаційний ефект має бути наслідком фактичних результатів, а не основною метою звітування).

Підприємства можуть застосовувати різні форми розкриття інформації залежно від законодавчих вимог, масштабу діяльності, запитів стейкхолдерів та участі в міжнародних ініціативах (таблиця 5.5).

В Україні нормативно визначено звіт про управління як документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики й невизначеності його діяльності. На міжнародному рівні найбільш поширеним добровільним орієнтиром залишаються стандарти GRI, що дають змогу організаціям системно звітувати про найсуттєвіші впливи на економіку, довкілля та людей. Їх модульна система охоплює універсальні, галузеві й тематичні стандарти [8; 11].

Основні форми розкриття інформації підприємства про КСВ

Форма розкриття	Основне призначення	Сфера застосування
Звіт про управління	Розкриття фінансової та нефінансової інформації про стан, перспективи розвитку, ризики й невизначеності діяльності	Підприємства, визначені законодавством України
Звіт зі сталого розвитку за стандартами GRI	Відображення суттєвих впливів організації на економіку, довкілля та людей	Організації різних видів, розмірів і форм власності
Звітність за стандартами ESRS	Розкриття суттєвих впливів, ризиків і можливостей підприємства у сфері сталого розвитку	Підприємства, на які поширюються відповідні вимоги ЄС, а також їхні контрагенти в ланцюгах створення цінності
Звіт про прогрес Глобального договору ООН (CoP)	Відображення впровадження десяти принципів Глобального договору в стратегію та діяльність підприємства	Підприємства - учасники Глобального договору ООН

Джерело: сформовано автором

Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) застосовуються підприємствами, на які поширюються вимоги законодавства ЄС, і ґрунтуються на принципі подвійної суттєвості. Вони передбачають розкриття, з одного боку, впливів підприємства на людей і довкілля, а з іншого - ризиків і можливостей сталого розвитку, здатних позначитися на фінансовому стані та перспективах самого підприємства. Для українських компаній вище вказані стандарти мають значення не лише в контексті подальшого нормативного наближення до ЄС, а й під час співпраці з європейськими інвесторами, замовниками та іншими учасниками міжнародних ланцюгів створення цінності.

Підготовка якісного звіту передбачає послідовне визначення його користувачів і суттєвих питань, добір показників, установлення джерел даних, збирання та перевірку інформації, затвердження й оприлюднення звіту, а також отримання зворотного зв'язку. До цієї роботи доцільно залучати представників керівництва, фінансової, кадрової, виробничої, маркетингової, екологічної та юридичної функцій. Міжфункціональна участь зменшує ризик фрагментарного подання інформації та забезпечує узгодженість звітності з фактичними управлінськими процесами.

Інформація про КСВ повинна відповідати вимогам суттєвості, повноти, збалансованості, точності, порівнянності, своєчасності, зрозумілості та перевірюваності. Збалансованість означає відображення як позитивних, так і негативних результатів; порівнянність - застосування послідовних показників і методик; перевірюваність - можливість підтвердити наведені дані документами, розрахунками та визначеними джерелами. За потреби достовірність найсуттєвішої інформації може додатково підтверджуватися незалежною стороною.

Отже, звітність у системі КСВ не повинна перетворюватися на перелік благодійних заходів або засіб корпоративної самореклами. Її призначення полягає в тому, щоб зробити корпоративні зобов'язання вимірюваними, результати - перевірюваними, а підприємство - підзвітним перед стейкхолдерами. Таким чином, доказове і збалансоване розкриття інформації дає змогу відрізнити системну соціальну відповідальність від декларативних заяв про неї.

5.8. Комплексне оцінювання результативності КСВ

Оцінювання результативності корпоративної соціальної відповідальності дає змогу встановити чи забезпечили прийняті підприємством зобов'язання та реалізовані заходи реальні позитивні зміни для працівників, споживачів, ділових партнерів, громад, довкілля і самого підприємства. Його предметом є не формальне виконання запланованих дій і не обсяг витрачених коштів, а фактичні результати КСВ, їхня суспільна значущість, обґрунтованість та стійкість.

Оцінювання КСВ ускладнюється тим, що її результати часто мають відкладений та опосередкований характер. Зміцнення довіри, підвищення безпеки праці, поліпшення взаємодії з громадою або зменшення негативного екологічного впливу можуть виявлятися протягом тривалого часу. Крім того, встановлені зміни зазвичай формуються під впливом не лише корпоративних програм, а й економічних, соціальних, інституційних та інших зовнішніх чинників. Тому механічне приписування підприємству всіх позитивних

результатів є методично некоректним.

Комплексне оцінювання має охоплювати три взаємопов'язані площини:

1) *результати для стейкхолдерів і суспільства* (зміни в умовах праці, безпеці продукції, захисті прав споживачів, доступності товарів і послуг, розвитку громад та стані довкілля;

2) *результати для підприємства* (зменшення соціальних, екологічних і репутаційних ризиків, зміцнення довіри, стабільність відносин із працівниками та партнерами, поліпшення доступу до ринків, фінансування й інших ресурсів);

3) *якість системи КСВ* (інтегрованість соціальних та екологічних питань у корпоративне управління, визначеність повноважень, залучення стейкхолдерів, належність внутрішнього контролю та достовірність оприлюднених даних).

Отже, економічні вигоди не можуть бути єдиним критерієм результативності КСВ. Показник рентабельності інвестицій доцільний лише тоді, коли відповідний результат можна обґрунтовано виразити у грошовій формі та пов'язати з конкретними витратами підприємства. Натомість значна частина суспільних результатів (зниження ризику дискримінації, підвищення рівня довіри, поліпшення безпеки чи збереження природних ресурсів) потребує поєднання кількісних показників із якісними оцінками.

Для забезпечення комплексності результат КСВ доцільно перевіряти за системою взаємопов'язаних критеріїв (таблиця 5.6).

Суттєвість запобігає зосередженню ресурсів на привабливих для комунікації, але другорядних ініціативах (наприклад, проведення разової екологічної акції не компенсує системного негативного впливу виробництва або ланцюга постачання). *Додатковість* допомагає встановити реальний внесок підприємства в отриманий результат, відокремивши його від змін, які могли відбутися без відповідної корпоративної ініціативи. Якщо точно визначити цей внесок неможливо, слід коректно говорити про сприяння результату, а не про його одноосібне забезпечення. Критерій *збалансованості* вимагає враховувати не лише очікувані переваги, а й можливі побічні наслідки (зокрема, скорочення

витрат підприємства не може визнаватися позитивним результатом КСВ, якщо воно досягнуте через погіршення умов праці або перенесення надмірних вимог на постачальників). *Стійкість* результату характеризує його здатність зберігатися в часі. Вона забезпечується тоді, коли відповідальна практика інтегрована у політику, процедури, розподіл повноважень і бюджетування підприємства, а не залежить винятково від одноразового фінансування чи особистої ініціативи окремого керівника. Тому завершення проєкту не завжди означає завершення оцінювання: окремі соціальні й екологічні наслідки потребують подальшого спостереження. *Доказова база* комплексного оцінювання може охоплювати внутрішні облікові та управлінські дані, результати опитувань і консультацій зі стейкхолдерами, аналіз звернень і скарг, матеріали аудитів, висновки незалежних експертів, статистичні дані та результати спостереження.

Таблиця 5.6

Критерії комплексного оцінювання результативності КСВ підприємства

Критерій	Основне оціночне запитання
Суттєвість	Чи спрямовані корпоративні заходи на найбільш значущі впливи підприємства та обґрунтовані потреби стейкхолдерів?
Результативність	Яких фактичних позитивних змін досягнуто для стейкхолдерів, підприємства та довкілля?
Додатковість	Чи виникла встановлена зміна завдяки діям підприємства або була істотно посилена ними?
Збалансованість	Чи не супроводжується позитивний результат негативними наслідками для інших стейкхолдерів або сфер відповідальності?
Стійкість	Чи зберігатиметься досягнутий результат після завершення окремого проєкту або його фінансування?
Доказовість	Чи підтверджуються висновки достовірними, зіставними та перевірюваними кількісними і якісними даними?

Джерело: сформовано автором

Кількісні методи дають змогу визначити масштаб і динаміку змін, тоді як якісні методи допомагають зрозуміти причини отриманих результатів, досвід різних груп стейкхолдерів та особливості соціального контексту. Їх поєднання знижує ризик однобічних висновків.

Результати оцінювання мають використовуватися не лише для зовнішнього звітування, а передусім для вдосконалення системи КСВ: уточнення пріоритетів, перерозподілу ресурсів, посилення відповідальності виконавців,

перегляду партнерських механізмів і запобігання повторенню негативних наслідків. При цьому підприємство повинно зберігати сталі методики та межі оцінювання або відкрито пояснювати їх зміну, інакше позитивна динаміка може бути наслідком нового способу розрахунку, а не фактичного поліпшення.

Таким чином, зрілість корпоративної соціальної відповідальності визначається не кількістю реалізованих ініціатив і не загальним обсягом соціальних інвестицій, а наявністю доведених, суттєвих, збалансованих і стійких результатів. Комплексне оцінювання дає підприємству змогу встановити реальну цінність КСВ для стейкхолдерів і власного розвитку, виявити проблемні наслідки та забезпечити публічну підзвітність за прийнятті рішення.

Висновки до розділу 5

1. Корпоративна соціальна відповідальність є системним підходом до управління підприємством, що передбачає врахування економічних, соціальних, екологічних та етичних наслідків його діяльності. Її зміст не обмежується благодійністю або виконанням окремих суспільно корисних заходів, а охоплює інтеграцію відповідальних принципів у корпоративну стратегію, управлінські рішення та повсякденні бізнес-процеси.

2. Національні моделі КСВ формуються під впливом інституційного середовища, законодавства, традицій взаємодії держави, бізнесу і суспільства. Водночас глобалізація, європейська інтеграція, поширення міжнародних стандартів і посилення вимог стейкхолдерів сприяють зближенню підходів до відповідальної поведінки підприємств. Для України актуальним є поєднання міжнародних орієнтирів із урахуванням національних соціально-економічних умов.

3. Зміст КСВ реалізується через взаємопов'язані внутрішні та зовнішні напрями. Внутрішня відповідальність охоплює належне корпоративне управління, гідні й безпечні умови праці, недискримінацію, розвиток персоналу та захист його прав. Зовнішня спрямована на відповідальну взаємодію зі споживачами, партнерами, постачальниками, державою, територіальними

громадами та іншими суспільними інституціями.

4. Соціальне партнерство є практичним механізмом узгодження інтересів підприємства та його стейкхолдерів. Його результативність залежить від добровільності й рівноправності учасників, чіткого визначення спільної проблеми, розподілу відповідальності та ресурсів, прозорості прийнятих рішень і спільного оцінювання отриманих результатів. Партнерська взаємодія набуває ознак КСВ лише тоді, коли вона створює взаємну цінність і сприяє розв'язанню суттєвої суспільної проблеми.

5. Інтеграція КСВ у систему управління підприємством потребує належного організаційного забезпечення. Вище керівництво визначає політику та стратегічні пріоритети, профільні підрозділи координують відповідні процеси, а функціональні служби реалізують соціальні, екологічні й етичні вимоги у своїх сферах діяльності. Конкретна організаційна модель має відповідати масштабу підприємства, характеру його впливів і рівню зрілості системи КСВ.

6. Взаємодія зі стейкхолдерами повинна ґрунтуватися на аналізі їх інтересів, правомірних очікувань та характеру корпоративного впливу. Вибір форм взаємодії (від інформування і консультацій до партнерства та спільного вироблення рішень) має залежати від суттєвості проблеми. Особливої уваги потребують вразливі групи, інтереси яких можуть бути значними навіть за обмеженої можливості впливати на підприємство.

7. Екологічна відповідальність підприємства полягає у системному управлінні його впливами на довкілля. Вона охоплює запобігання забрудненню, раціональне використання ресурсів, відповідальне управління відходами, удосконалення продукції та пакування, застосування екологічних вимог у ланцюгах постачання і постійне поліпшення екологічних результатів. Пріоритет має надаватися запобіганню шкоді, а не лише компенсації її наслідків.

8. Прозорість і звітність перетворюють корпоративні зобов'язання на механізм публічної підзвітності. Інформація про КСВ повинна бути суттєвою, повною, збалансованою, точною, порівнянною, своєчасною і перевірюваною.

Якісна звітність відображає не тільки досягнення, а й ризики, проблемні результати, невиконані цілі та коригувальні дії, що дає змогу відрізнити системну відповідальність від корпоративної самореклами.

9. Комплексне оцінювання КСВ має охоплювати результати для стейкхолдерів і суспільства, вигоди та ризики для підприємства, а також якість самої системи управління відповідальністю. Його методична коректність забезпечується поєднанням кількісних і якісних даних, урахуванням часового розриву між заходами та їх наслідками, аналізом додатковості, збалансованості й стійкості отриманих змін.

10. Зрілість корпоративної соціальної відповідальності визначається не обсягом витрат і кількістю реалізованих ініціатив, а глибиною її інтеграції у діяльність підприємства та доведеними результатами. Системна КСВ поєднує відповідальне корпоративне управління, змістовний діалог зі стейкхолдерами, запобігання негативним впливам, прозоре розкриття інформації та готовність підприємства відповідати за економічні, соціальні й екологічні наслідки власних рішень.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає системний характер корпоративної соціальної відповідальності та чим КСВ відрізняється від окремих благодійних або іміджевих ініціатив підприємства?
2. Які інституційні, економічні та соціокультурні чинники визначають особливості національних моделей корпоративної соціальної відповідальності?
3. Які напрями належать до внутрішньої та зовнішньої КСВ і як вони взаємопов'язані в діяльності підприємства?
4. У чому полягає роль соціального партнерства в реалізації КСВ та за яких умов партнерська взаємодія створює цінність для її учасників?
5. Яке місце посідає КСВ у системі управління підприємством і як розподіляється відповідальність за її реалізацію між рівнями управління та функціональними підрозділами?
6. За якими критеріями підприємство має ідентифікувати та визначати пріоритетність стейкхолдерів і обирати форми взаємодії з ними?
7. У чому полягає екологічна відповідальність підприємства та які основні етапи охоплює цикл управління його суттєвими екологічними впливами?
8. Яке призначення має звітність зі сталого розвитку та яким основним вимогам повинна відповідати інформація про результати КСВ?
9. Які основні форми розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність можуть використовувати підприємства?
10. Які площини та критерії охоплює комплексне оцінювання результативності КСВ

підприємства?



ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи можна вважати соціально відповідальним підприємство, яке повністю дотримується законодавства, але не бере на себе додаткових добровільних зобов'язань?
2. Яка модель корпоративної соціальної відповідальності найбільше відповідає сучасним умовам України та потребам її повоєнного відновлення?
3. Чи повинна КСВ бути централізованою функцією спеціалізованого підрозділу, чи відповідальність за неї доцільно розподілити між усіма функціональними підрозділами підприємства?
4. Як підприємство має враховувати інтереси стейкхолдерів, які зазнають значного впливу, але не мають достатніх ресурсів або можливостей для захисту власної позиції?
5. Де проходить межа між відповідальним партнерством бізнесу з територіальною громадою та фактичною заміною підприємством функцій держави або місцевого самоврядування?
6. Наскільки підприємство повинно відповідати за соціальні й екологічні порушення незалежних постачальників і підрядників у власному ланцюзі створення цінності?
7. Чи виправдане підвищення ціни продукції, якщо воно є наслідком упровадження підприємством безпечніших, екологічніших і соціально відповідальніших практик?
8. Чи сприяє обов'язкове звітування зі сталого розвитку реальному підвищенню корпоративної відповідальності, чи переважно збільшує адміністративне навантаження на підприємства?
9. Чи можна оцінювати результативність КСВ насамперед через її фінансову вигоду для підприємства? Які суспільно значущі результати при цьому можуть залишитися поза увагою?
10. За якими ознаками можна відрізнити системну корпоративну соціальну відповідальність від вибіркового ініціатив, спрямованих переважно на формування позитивного іміджу?



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

«Експрес-діагностика системи КСВ підприємства»

Завдання.

Оберіть українське або іноземне підприємство та, використовуючи його офіційний вебсайт, звіт про управління або звіт зі сталого розвитку:

1. Визначте один суттєвий соціальний та один екологічний вплив підприємства.
2. Назвіть три пріоритетні групи стейкхолдерів і коротко обґрунтуйте їх вибір.
3. Установіть, які елементи системи КСВ фактично наявні:
 - корпоративна політика або зобов'язання;
 - визначені відповідальні особи чи підрозділи;
 - конкретні програми або заходи;
 - вимірювані показники результатів;

- публічне розкриття інформації.

4. Оцініть КСВ підприємства як **фрагментарну, таку, що формується, або системну** та наведіть два докази на користь висновку.

5. Запропонуйте одне управлінське рішення, яке підвищить результативність або підзвітність КСВ підприємства.

Форма результату: аналітична довідка обсягом до однієї сторінки за логікою:

впливи → стейкхолдери → наявні елементи КСВ → рівень системності → рекомендація.

Критерії оцінювання: правильність визначення впливів і стейкхолдерів; доказовість висновку; відповідність рекомендації встановленій проблемі; використання достовірних корпоративних джерел.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яка ознака найповніше характеризує системну корпоративну соціальну відповідальність?

- А. Періодичне фінансування благодійних заходів
- Б. Виконання лише мінімальних законодавчих вимог
- В. Інтеграція соціальних, екологічних та етичних критеріїв у систему управління і бізнес-процеси
- Г. Оприлюднення інформації лише про позитивні результати діяльності

2. До внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності належить:

- А. Реалізація партнерського проєкту з територіальною громадою
- Б. Забезпечення безпечних умов праці та професійного розвитку персоналу
- В. Запровадження екологічних вимог до постачальників
- Г. Публікація звіту зі сталого розвитку

3. За якої умови взаємодія підприємства з іншими організаціями набуває ознак соціального партнерства?

- А. Підприємство одноосібно визначає проблему та способи її розв'язання
- Б. Учасники узгоджують спільну мету, відповідальність, ресурси та критерії результату
- В. Взаємодія спрямована виключно на підвищення впізнаваності підприємства
- Г. Усі витрати на реалізацію проєкту покладаються на одного учасника

4. Яка організаційна модель управління КСВ передбачає розподіл відповідних функцій між різними підрозділами підприємства?

- А. Централізована
- Б. Децентралізована
- В. Автономна
- Г. Зовнішня

5. Який критерій має бути визначальним під час установлення пріоритетності стейкхолдера?

- А. Частота згадування підприємства в засобах масової інформації
- Б. Наявність у стейкхолдера значних фінансових ресурсів
- В. Суттєвість впливу підприємства на його права, інтереси та добробут
- Г. Готовність стейкхолдера підтримувати всі рішення підприємства

6. Яке управлінське рішення найкраще відповідає превентивній функції екологічної відповідальності?

- А. Відшкодування шкоди після екологічного інциденту
- Б. Фінансування природоохоронної акції після завершення виробничого циклу
- В. Модернізація технології для недопущення утворення небезпечних викидів
- Г. Публікація інформації про сплачений екологічний податок

7. Яка послідовність правильно відображає цикл управління екологічною відповідальністю підприємства?

- А. Екологічний аудит → рекламна кампанія → визначення витрат → благодійний проєкт
- Б. Екологічна політика → визначення суттєвих впливів → цілі й показники → реалізація дій → моніторинг і коригування
- В. Установлення показників → компенсація шкоди → визначення стейкхолдерів → розроблення політики
- Г. Оприлюднення звіту → визначення впливів → розподіл прибутку → екологічний аудит

8. Яка характеристика відповідає принципу збалансованості звітності зі сталого розвитку?

- А. Подання лише кількісних показників
- Б. Висвітлення переважно результатів, які зміцнюють репутацію підприємства
- В. Відображення позитивних і негативних результатів, ризиків та невиконаних цілей
- Г. Скорочення звіту до переліку реалізованих соціальних проєктів

9. Який документ містить фінансову та нефінансову інформацію про стан, перспективи розвитку, ризики й невизначеності діяльності підприємства?

- А. Звіт про управління
- Б. Колективний договір
- В. Екологічна декларація продукції
- Г. Кодекс корпоративної етики

10. Який критерій комплексного оцінювання КСВ дає змогу встановити, чи виникла позитивна зміна завдяки діям підприємства або була істотно посилена ними?

- А. Порівнянність
- Б. Додатковість
- В. Своєчасність
- Г. Економність



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

«Видима благодійність чи системна відповідальність?»

Підприємство «ДоброПродукт» щороку спрямовує 2 млн грн на підтримку місцевих закладів освіти та активно висвітлює ці заходи у звіті про КСВ. Водночас внутрішня перевірка виявила:

- підвищену плинність персоналу через умови праці;
- відсутність екологічних критеріїв відбору постачальників;

- зростання обсягів неперероблюваного пакування;
- відсутність кількісних цілей і показників КСВ;
- включення до публічного звіту лише позитивної інформації.

Керівництво пропонує збільшити фінансування освітнього проєкту, оскільки він отримав позитивне висвітлення в медіа. Працівники наполягають на поліпшенні умов праці, виробничий підрозділ - на модернізації пакування, а фінансова служба вважає обидва напрями надто витратними.

Завдання

1. Визначте три найбільш суттєві проблеми КСВ підприємства.
2. Установіть пріоритетні групи стейкхолдерів та поясніть, як рішення підприємства впливають на кожну з них.
3. Розподіліть 2 млн грн між благодійним проєктом, поліпшенням умов праці та модернізацією пакування. Обґрунтуйте пріоритетність витрат.
4. Запропонуйте два показники оцінювання результативності прийнятого рішення.
5. Сформулюйте, яку негативну інформацію необхідно відобразити в наступному звіті та які коригувальні дії доцільно оприлюднити разом із нею.

Форма результату: управлінське рішення обсягом до однієї сторінки за логікою:

суттєві проблеми → стейкхолдери → розподіл ресурсів → показники → публічна підзвітність.

Критерії оцінювання: обґрунтованість пріоритетів; урахування інтересів стейкхолдерів; збалансованість рішення; вимірюваність результатів; доброчесність запропонованого розкриття інформації.



ТЕЗАУРУС

ВЕРИФІКАЦІЯ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ - перевірка достовірності оприлюднених кількісних і якісних даних, методик їх формування та відповідності звіту встановленим критеріям

ВНУТРІШНЯ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ - сукупність принципів і практик підприємства щодо працівників, власників та внутрішніх управлінських процесів, що охоплює гідні й безпечні умови праці, недискримінацію, професійний розвиток і належне корпоративне управління

ДОДАТКОВІСТЬ РЕЗУЛЬТАТУ КСВ - критерій, який характеризує внесок дій підприємства у виникнення або істотне посилення позитивної соціальної, екологічної чи економічної зміни

ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА - здатність підприємства виявляти, запобігати, мінімізувати та компенсувати негативні впливи своєї діяльності, продукції й ланцюга постачання на довкілля

ЕКОЛОГІЧНИЙ АУДИТ - систематичне оцінювання відповідності діяльності підприємства встановленим екологічним критеріям, вимогам і корпоративним зобов'язанням

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (ESRS) - система стандартів Європейського Союзу для розкриття інформації про суттєві впливи, ризики та можливості підприємств у сфері сталого розвитку

ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ЗВІТНОСТІ - вимога відображати у звіті як позитивні, так і негативні результати, ризики, невиконані цілі та коригувальні дії підприємства

ЗВІТ ПРО ПРОГРЕС ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРУ ООН (COMMUNICATION ON PROGRESS, CoP) - форма щорічного розкриття учасниками Глобального договору ООН інформації про впровадження його десяти принципів у стратегію та діяльність

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ - система розкриття суттєвої інформації про економічні, соціальні, екологічні та управлінські впливи, ризики, можливості, цілі й результати підприємства

ЗОВНІШНЯ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ - відповідальність підприємства у відносинах зі споживачами, постачальниками, громадами, державою, громадськими організаціями та іншими зовнішніми стейкхолдерами

ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КСВ - спосіб розподілу повноважень, відповідальності та координаційних функцій у сфері КСВ між керівництвом і структурними підрозділами підприємства

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ - частина загальної системи менеджменту, що забезпечує формування екологічної політики, визначення суттєвих впливів, установлення цілей, реалізацію заходів, моніторинг і постійне поліпшення екологічних результатів

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО - узгоджена взаємодія бізнесу, працівників, держави, громад та інших учасників, спрямована на розв'язання спільно визначеної соціальної проблеми шляхом поєднання ресурсів і відповідальності

СТІЙКІСТЬ РЕЗУЛЬТАТУ КСВ - здатність позитивної зміни зберігатися після завершення окремого проєкту або його фінансування завдяки інтеграції відповідної практики в політику та процеси підприємства

СУТТЄВІСТЬ У ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ - характеристика інформації про вплив, ризик або можливість, достатньо значущі для включення до корпоративної звітності та прийняття рішень її користувачами



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.

2. Григор'єва О. В. Корпоративна соціальна відповідальність : навчально-методичний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2017. 88 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/1586>

3. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с. ISBN 978-966-327-286-3. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/3713/>

4. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / М. А. Саприкіна, О. М. Ляшенко, М. А. Саєнсус, Г. А. Місько, А. Г. Зінченко ; за наук. ред. О. С. Редькіна. Київ : ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.

5. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 180 с. URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>

Додаткова:

6. Глобальний договір ООН. Десять принципів Глобального договору ООН. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

7. Глобальний договір ООН. Звіт про прогрес (Communication on Progress, CoP). URL: <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop>

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

9. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23.05.2017 № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19>
10. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20>
11. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*. 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
12. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
13. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13. P. 32-33, 122-126. University of Chicago Booth School of Business.
14. Global Reporting Initiative. *GRI Sustainability Reporting Standards*. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>
15. International Organization for Standardization. ISO 14001:2026. *Environmental Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. Geneva : ISO, 2026. URL: <https://www.iso.org/standard/14001>
16. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. Geneva : ISO, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>

РОЗДІЛ 6

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Авторка розділу - О. В. Базарна



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- пояснювати прикладне призначення соціально відповідальних комунікацій у маркетинговій діяльності підприємства;
- встановлювати зв'язок між фактичними відповідальними діями підприємства та змістом його маркетингових повідомлень;
- визначати мету, цільові аудиторії та очікувані результати відповідальної комунікації;
- формувати маркетингові повідомлення, що поєднують підтверджений факт, суспільну цінність і зрозумілий заклик до дії;
- адаптувати зміст і форму повідомлень до інформаційних потреб різних груп стейкхолдерів;
- обирати комунікаційні інструменти й канали відповідно до мети кампанії та особливостей аудиторії;
- планувати комунікаційний супровід соціальних, екологічних, освітніх, благодійних та інших суспільно значущих ініціатив;
- узгоджувати зовнішні маркетингові повідомлення із внутрішніми комунікаціями та реальною діяльністю підприємства;
- розробляти компактний план соціально відповідальної комунікаційної кампанії;
- розмежовувати показники поширення повідомлення, реакції аудиторії та досягнутого соціального результату;
- оцінювати результативність комунікацій за показниками охоплення, залученості, розуміння, довіри та зміни поведінки;
- виявляти комунікаційні розриви, опрацьовувати зворотний зв'язок і обґрунтовувати необхідні коригувальні рішення.

Ключові поняття: Соціально відповідальні маркетингові комунікації; соціально відповідальне маркетингове повідомлення; цільова аудиторія комунікації; суспільна цінність повідомлення; доказова основа повідомлення; комунікаційний канал; соціально відповідальна комунікаційна кампанія; комунікаційний супровід соціальної ініціативи; cause-related marketing; внутрішні відповідальні комунікації; комунікаційний результат; соціальний результат комунікації; комунікаційний розрив; зворотний зв'язок.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 6.1. Формування змісту соціально відповідальних маркетингових комунікацій
- 6.2. Інструменти та практика соціально відповідальних маркетингових комунікацій
- 6.3. Оцінювання результативності соціально відповідальних маркетингових комунікацій

6.1. Формування змісту соціально відповідальних маркетингових комунікацій

Соціально відповідальний маркетинг передбачає не лише врахування економічних інтересів підприємства, потреб споживачів та очікувань інших стейкхолдерів, а й оцінювання соціальних та екологічних наслідків маркетингових рішень. Його практична реалізація охоплює розроблення відповідальних товарів і послуг, установлення справедливих умов ринкового обміну, забезпечення доступності пропозиції, належну взаємодію із зацікавленими сторонами та створення суспільно значущої цінності. Водночас результати такої діяльності мають бути зрозуміло представлені тим групам, яких вони безпосередньо стосуються.

Саме маркетингові комунікації забезпечують інформаційний і змістовий зв'язок між відповідальними рішеннями підприємства та їх сприйняттям стейкхолдерами. За їх допомогою підприємство не лише повідомляє про свої дії, а й пояснює створену цінність, надає необхідні підтвердження, сприяє усвідомленому вибору та отримує інформацію про потреби, оцінки й реакції адресатів. Як наслідок комунікації є не зовнішнім доповненням до соціально відповідального маркетингу і не завершальним способом представлення його результатів, а функціональною складовою відповідної маркетингової системи.

Необхідність окремого розгляду соціально відповідальних комунікацій зумовлена тим, що навіть обґрунтоване маркетингове рішення не стає зрозумілим і суспільно значущим автоматично. Споживачі, працівники, партнери, інвестори та представники громад можуть не володіти достатньою інформацією про його зміст, мету, механізм і результати. Вони можуть по-різному оцінювати одну й ту саму ініціативу залежно від власних інтересів, досвіду та характеру взаємодії з підприємством. Отже, відповідальне рішення потребує не лише оприлюднення, а змістового пояснення та адаптації до інформаційних потреб конкретних адресатів [1-4].

У межах цього посібника **соціально відповідальні маркетингові**

комунікації визначаються як **цілеспрямована система доказової та двосторонньої взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, яка забезпечує змістове представлення його відповідальних маркетингових рішень і результатів, пояснення створюваної економічної, соціальної та екологічної цінності, залучення адресатів до усвідомленої взаємодії та отримання зворотного зв'язку для вдосконалення маркетингової діяльності.**

У даному визначенні зафіксовано основні характеристики досліджуваного поняття:

👉 *системність* - комунікації охоплюють взаємопов'язані цілі, аудиторії, повідомлення, канали, форми зворотного зв'язку та способи оцінювання результатів;

👉 *предметність* - їх основою є конкретне маркетингове рішення, здійснена дія, отриманий результат або визначене зобов'язання підприємства;

👉 *доказовість* - ключові твердження мають спиратися на факти й доступні для перевірки підтвердження;

👉 *адресність* - зміст повідомлення формується з урахуванням інформаційних потреб конкретних стейкхолдерів;

👉 *двосторонність* - взаємодія передбачає не лише передавання інформації, а й отримання, опрацювання та врахування реакції адресатів;

👉 *ціннісна орієнтація* - повідомлення пояснює економічну, соціальну або екологічну цінність відповідного рішення;

👉 *результативність* - комунікація спрямовується на визначену реакцію: розуміння, усвідомлений вибір, участь, відповідальну поведінку, партнерську дію або зворотний зв'язок.

1. Межі та предмет соціально відповідальних комунікацій

Соціально відповідальні маркетингові комунікації не слід ототожнювати лише з інформуванням про корпоративну соціальну відповідальність. Комунікації про соціальну відповідальність переважно представляють соціальні,

екологічні, благодійні, освітні чи гуманітарні ініціативи підприємства. Вони є важливою, але не єдиною частиною відповідальної комунікаційної діяльності.

Соціально відповідальні маркетингові комунікації мають ширший предмет. Вони можуть стосуватися [5-9]:

- ➔ відповідальних характеристик товару або послуги;
- ➔ безпечного та належного використання продукту;
- ➔ походження сировини та умов виробництва;
- ➔ доступності пропозиції для різних категорій споживачів;
- ➔ умов придбання, повернення, ремонту, повторного використання чи утилізації товару;
- ➔ змін у маркетинговій практиці підприємства;
- ➔ соціальних, екологічних, освітніх і партнерських ініціатив;
- ➔ результатів взаємодії із працівниками, споживачами, партнерами та громадами;
- ➔ можливостей участі стейкхолдерів у створенні спільної цінності;
- ➔ досягнутих результатів і конкретних майбутніх зобов'язань підприємства.

Таким чином, предметом комунікації є не лише те, що підприємство добровільно робить для суспільства, а й те, як воно створює, пропонує, поширює та супроводжує ринкову цінність і які наслідки ці процеси мають для стейкхолдерів.

Також, доцільно розмежовувати відповідальність самої комунікації та комунікацію відповідальної діяльності. У першому випадку йдеться про належний спосіб здійснення маркетингової взаємодії (точність, зрозумілість, доказовість, адресність і врахування можливих наслідків повідомлення), у другому - про змістове представлення конкретного відповідального рішення, практики або результату підприємства. Повноцінні соціально відповідальні маркетингові комунікації поєднують обидва виміри: належний спосіб взаємодії

та суспільно значущий предмет повідомлення.

2. Місце комунікацій у системі соціально відповідального маркетингу

Вихідною основою комунікації є соціально відповідальне маркетингове рішення. Ним може бути зміна характеристик продукту, запровадження доступнішої моделі обслуговування, перегляд умов співпраці з постачальниками, зменшення негативного екологічного впливу, підтримка працівників або реалізація партнерського проєкту з громадою. Таке рішення створює певну економічну, соціальну чи екологічну цінність, яку необхідно ідентифікувати, підтвердити та пояснити відповідним стейкхолдерам.

Після цього визначаються адресати, для яких створений результат є суттєвим, формуються повідомлення та обираються способи взаємодії. Реакція стейкхолдерів дає змогу оцінити не лише зрозумілість повідомлення, а й значущість самого рішення. Отриманий зворотний зв'язок може виявити невраховані потреби, небажані наслідки або можливості вдосконалення маркетингової діяльності.

Зазначений взаємозв'язок узагальнено на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Місце соціально відповідальних комунікацій у системі соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Представлена на рис. 6.1 модель відображає циклічний характер взаємодії.

Відповідальне маркетингове рішення є підставою для комунікації, а зворотний зв'язок - джерелом інформації для його оцінювання та вдосконалення. При цьому стейкхолдери виступають не пасивними одержувачами повідомлень, а учасниками формування, сприйняття й оцінювання створюваної цінності.

3. Предметна основа повідомлення

Формування змісту соціально відповідальної комунікації потрібно розпочинати з точного визначення її предмета. Ним може бути:

- ➔ *здійснена дія* - упроваджений захід, прийняте рішення або завершений проєкт;
- ➔ *досягнутий результат* - підтверджена економічна, соціальна чи екологічна зміна;
- ➔ *поточна програма* - діяльність, яка здійснюється протягом визначеного періоду та має встановлені умови, учасників і показники;
- ➔ *майбутнє зобов'язання* - конкретна мета із визначеними строками, ресурсами та способом контролю її виконання;
- ➔ *можливість відповідальної участі* - форма залучення споживачів, працівників, партнерів або представників громади до створення цінності.

Статус предмета повідомлення має визначатися однозначно. Запланований результат не можна подавати як уже досягнутий, намір - як упроваджену практику, а окрему ініціативу - як характеристику всієї діяльності підприємства. Відокремлення факту, результату, програми та зобов'язання забезпечує правильне розуміння інформації та дає змогу адресатові оцінити реальний стан відповідної діяльності.

Важливе значення має суттєвість предмета комунікації. Не кожна позитивна дія підприємства потребує масштабного публічного представлення. Рівень комунікаційної активності має відповідати значущості результату для стейкхолдерів і фактичному масштабу ініціативи. Локальний проєкт може бути важливим, однак його необхідно описувати у фактичних межах, не перетворюючи окремих заходів на доказ загальної відповідальності підприємства.

4. Визначення комунікаційного завдання

Після встановлення предмета необхідно визначити комунікаційне завдання, яке відповідає на шість взаємопов'язаних запитань:

1) *Що повідомляється?* Визначається конкретна дія, результат, програма, зобов'язання або можливість участі.

2) *Кому адресовано повідомлення?* Встановлюється група стейкхолдерів, якої безпосередньо стосується відповідне рішення.

3) *Яку інформаційну потребу має адресат?* З'ясовується, що саме аудиторії необхідно знати для правильного розуміння та оцінювання повідомлення.

4) *Яку цінність створено?* Визначається економічний, соціальний, екологічний або комплексний результат для відповідної групи.

5) *Якої реакції очікує підприємство?* Може бути ознайомлення, усвідомлений вибір, участь, зміна поведінки, партнерська дія або надання зворотного зв'язку.

6) *Як оцінюватиметься результат?* Установлюється ознака, за якою можна визначити, чи виконано комунікаційне завдання.

За своєю спрямованістю соціально відповідальна комунікація виконує п'ять основних завдань:

- ➔ інформувати про підтверджену дію або результат;
- ➔ пояснювати зміст, причини й наслідки маркетингового рішення;
- ➔ залучати стейкхолдерів до участі у відповідальній практиці;
- ➔ сприяти відповідальній поведінці, надаючи необхідні для неї знання та орієнтири;
- ➔ підтримувати діалог, забезпечуючи отримання й урахування зворотного зв'язку.

Одне із завдань доцільно визначати як основне. Намагання одночасно поінформувати, переконати, залучити, змінити поведінку та сформувати ставлення перевантажує повідомлення і послаблює його центральну думку.

5. Архітектура соціально відповідального маркетингового повідомлення

Зміст повідомлення доцільно формувати за послідовністю [7]:

*факт → підтвердження → цінність для адресата → очікувана дія →
зворотний зв'язок.*

Факт є предметним ядром повідомлення. Він відображає, що саме зробило або змінює підприємство, у який період, у якому обсязі та кого це стосується. Загальні твердження на зразок «підприємство дбає про суспільство» або «бренд підтримує сталий розвиток» не містять достатньої інформації для оцінювання відповідальної діяльності.

Підтвердження забезпечує можливість перевірити ключове твердження. Залежно від предмета повідомлення ним можуть бути кількісні показники, документи, сертифікати, результати незалежного оцінювання, умови програми, методика розрахунку або відомості партнерської організації. Коротке повідомлення не обов'язково має містити весь доказовий масив, однак адресатові необхідно забезпечити доступ до його джерела.

Цінність для адресата пояснює, які зміни створює відповідна дія та для кого вони мають значення. Кількість проведених заходів, обсяг переданих ресурсів або сума фінансування характеризують внесок підприємства, але не завжди розкривають досягнутий результат. Тому змістовне повідомлення має показувати не лише використані ресурси, а й створену зміну: підвищену доступність, нову можливість, поліпшення умов, зменшення негативного впливу або розв'язання конкретної проблеми.

Очікувана дія визначає форму подальшої взаємодії адресата з підприємством або ініціативою. Нею може бути усвідомлений вибір товару, належне використання продукту, участь у програмі, підтримка партнерського проекту, подання пропозиції або зміна відповідної поведінки.

Зворотний зв'язок завершує первинний цикл повідомлення та одночасно започатковує наступний. Адресат повинен мати зрозумілу можливість поставити запитання, уточнити інформацію, повідомити про проблему, оцінити результат або запропонувати вдосконалення.

6. Адаптація змісту до цільової аудиторії

Одна й та сама відповідальна дія може мати різне значення для окремих груп стейкхолдерів. Тому підприємство має зберігати єдину фактичну основу повідомлення, але змінювати його змістовий акцент, рівень деталізації та запропоновану форму взаємодії відповідно до потреб адресата.

Основні напрями такої адаптації наведено в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Адаптація змісту відповідальної комунікації до цільової аудиторії

Цільова аудиторія	Основний змістовий акцент	Очікуваний результат
Споживачі	Практична цінність відповідальної характеристики товару, послуги або ініціативи та зрозуміле підтвердження результату	Усвідомлений вибір, відповідальна поведінка, участь або відгук
Працівники	Значення ініціативи для підприємства і працівників, їхня роль та способи участі	Залученість, підтримання відповідальної практики, пропозиції
Партнери та інвестори	Надійність підприємства, вимірюваність результату та можливість спільного створення цінності	Партнерство, узгодження вимог, урахування результатів у ділових рішеннях
Громади та громадські організації	Суспільна проблема, конкретний локальний результат і можливості взаємодії	Співпраця, громадська оцінка та участь у розвитку ініціативи

Джерело: сформовано автором

Адаптація не означає створення різних версій факту. Відомості про зміст, масштаб і результати відповідального рішення мають залишатися узгодженими для всіх аудиторій. Змінюється лише той аспект, який має найбільше значення для конкретного адресата, рівень необхідної деталізації та форма запропонованої взаємодії.

Наприклад, повідомлення про модернізацію виробництва для споживачів може пояснювати вплив змін на властивості та безпечність продукту; для працівників - на умови праці та їхню роль у нових процесах; для громади - на локальний соціальний чи екологічний результат; для партнерів та інвесторів - на керованість ризиків і довгострокову результативність. Фактична основа в усіх випадках залишається єдиною.

7. Перевірка змістовної готовності повідомлення

Завершальним етапом є перевірка повідомлення до його поширення. Вона

не замінює правового чи комплаєнс-контролю, розглянутого в попередніх розділах, а дає змогу оцінити змістову завершеність комунікації.

Основними критеріями такої перевірки є:

- ➔ *предметність* - повідомлення спирається на конкретне рішення, дію, результат або зобов'язання;
- ➔ *відповідність масштабу* - формулювання не перебільшує фактичного обсягу та значення ініціативи;
- ➔ *підтвердженість* - ключові твердження мають доступну для перевірки основу;
- ➔ *адресність* - визначено конкретну аудиторію та її інформаційну потребу;
- ➔ *ціннісна визначеність* - пояснено, яку зміну створено і для кого вона має значення;
- ➔ *зрозумілість* - адресат може правильно витлумачити повідомлення без додаткових припущень;
- ➔ *дієвість* - сформульовано реалістичну очікувану реакцію;
- ➔ *двосторонність* - передбачено спосіб отримання й опрацювання зворотного зв'язку;
- ➔ *узгодженість* - зміст повідомлення відповідає фактичній маркетинговій практиці та іншим публічним заявам підприємства.

Якщо повідомлення не відповідає хоча б одному з основних критеріїв (предметності, підтвердженості, адресності або відповідності масштабу), воно потребує доопрацювання. У деяких випадках належним рішенням є відтермінування комунікації до отримання достатніх результатів або підтверджень, а не пошук привабливішого формулювання.

Отже, соціально відповідальні маркетингові комунікації є функціональною складовою соціально відповідального маркетингу, яка перетворює відповідальні рішення підприємства на зрозумілу для стейкхолдерів систему значень і взаємодій. Формування їх змісту розпочинається з реальної маркетингової дії,

передбачає підтвердження результату, пояснення створеної цінності, адаптацію повідомлення до потреб адресата та організацію зворотного зв'язку. Така послідовність забезпечує не лише належне інформування, а й усвідомлений вибір, залучення стейкхолдерів та вдосконалення соціально відповідальної маркетингової діяльності підприємства.

6.2. Інструменти та практика соціально відповідальних маркетингових комунікацій

У п. 6.1 було встановлено, що зміст соціально відповідального маркетингового повідомлення формується на основі реального маркетингового рішення, підтвердженого результату, створеної для стейкхолдерів цінності та очікуваної взаємодії. Наступним етапом є вибір інструментів, за допомогою яких даний зміст буде адаптовано, представлено та доведено до відповідних аудиторій, а реакцію адресатів - отримано, опрацьовано та враховано в діяльності підприємства.

У соціально відповідальному маркетингу комунікаційний інструментарій не можна зводити до сукупності медіаканалів або технічних способів поширення інформації. Вибір інструменту визначає повноту представлення фактів, доступність доказів, характер участі стейкхолдерів, можливість зворотного зв'язку та здатність підприємства виконати заявлені зобов'язання. Тому значення має не кількість залучених каналів, а їх функціональна відповідність поставленому завданню та узгодженість у межах єдиного комунікаційного процесу.

Інструменти соціально відповідальних маркетингових комунікацій - це **сукупність взаємопов'язаних засобів, каналів, форматів і процедур, за допомогою яких підприємство адаптує та поширює доказову інформацію про відповідальні маркетингові рішення і створювану цінність, забезпечує взаємодію зі стейкхолдерами, сприяє їх усвідомленій участі та отримує зворотний**

ЗВ'ЯЗОК.

Запропоноване визначення охоплює чотири взаємопов'язані складові інструментарію:

1) *засіб комунікації* - функціональний спосіб виконання комунікаційного завдання: інформування, пояснення, консультування, залучення, навчання, партнерська взаємодія або отримання зворотного зв'язку;

2) *канал комунікації* - організаційне чи технологічне середовище передавання й отримання інформації: корпоративний сайт, соціальна мережа, мобільний застосунок, електронна пошта, засоби масової інформації, публічний захід, точка продажу або внутрішня платформа;

3) *формат комунікації* - конкретна форма представлення змісту (повідомлення, відео, звіт, інфографіка, консультація, опитування, вебінар, публічне обговорення, інструкція чи інтерактивна форма участі);

4) *процедура комунікації* - визначена послідовність підготовки, перевірки, погодження, поширення повідомлення, реагування на звернення та врахування отриманої інформації.

Систематичне застосування зазначених елементів у типових ситуаціях формує практику соціально відповідальних маркетингових комунікацій. Отже, практика є не окремим повідомленням або кампанією, а усталеним способом комунікаційної взаємодії, інтегрованим у маркетингову діяльність підприємства.

Так, залучення споживачів до повернення використаної продукції є засобом підтримки відповідальної поведінки; мобільний застосунок - каналом; покрокова інтерактивна інструкція - форматом, а порядок приймання товару, надання компенсації та інформування про подальше використання - процедурою. Лише поєднання вище вказаних елементів утворює завершений комунікаційний інструмент, здатний забезпечити конкретний результат.

Класифікувати інструменти соціально відповідальних маркетингових комунікацій доцільно не лише за каналами поширення, а передусім за функціями, які вони виконують у взаємодії зі стейкхолдерами. Один канал може використовуватися для різних завдань, а одне комунікаційне завдання -

реалізовуватися через кілька каналів. Наприклад, корпоративний сайт може одночасно містити доказові матеріали, освітній контент, форму участі та інструмент зворотного зв'язку. Натомість пояснення складного маркетингового рішення може потребувати поєднання сайту, відео, публічної презентації та консультацій.

За функціональним призначенням доцільно виокремити шість груп інструментів.

1. Інформаційно-доказові інструменти. Їх призначення полягає в наданні точних, структурованих і доступних для перевірки відомостей про відповідальне рішення, його умови та результати.

До цієї групи належать тематичні сторінки корпоративного сайту, інформація про продукт, маркування, паспорти характеристик, звіти, відкриті набори показників, електронні бази документів, відповіді на поширені запитання та інформаційні матеріали для стейкхолдерів.

Інформаційно-доказовий інструментарій має давати відповіді на три запитання:

- 1) що саме зроблено або змінюється;
- 2) чим підтверджується відповідне твердження;
- 3) де можна отримати повнішу інформацію.

Його функція не обмежується накопиченням даних. Інформація має бути впорядкована відповідно до потреб адресата: ключові факти подаються на першому рівні, пояснення - на другому, а методики, документи та розгорнуті результати - на наступному. Така багаторівнева побудова дає змогу поєднати зрозумілість із достатньою повнотою.

2. Пояснювально-освітні інструменти. Вони використовуються тоді, коли стейкхолдерам недостатньо знати про факт або результат і необхідно зрозуміти причини рішення, механізм його реалізації, можливі наслідки та власну роль.

До цієї групи належать пояснювальні матеріали, інструкції, інфографіка, відео, вебінари, навчальні заходи, демонстрації, консультації та серії тематичних публікацій.

Такі інструменти особливо важливі для комунікації відповідального споживання, доступності товарів, безпечного використання продукції, сортування, повернення, ремонту та повторного використання. Їх завданням є не лише формування позитивного ставлення до підприємства, а створення інформаційних передумов для обґрунтованого рішення або належної поведінки.

Пояснювальний матеріал повинен бути достатньо простим для практичного застосування, але не спрощувати зміст настільки, щоб адресат отримував викривлене уявлення. Тому складні поняття доцільно розкривати через послідовність дій, конкретні приклади, порівняння і візуалізації, зберігаючи доступ до повних даних.

3. Діалогові інструменти. Їх основною функцією є отримання та змістове опрацювання реакції стейкхолдерів.

До них належать консультації, опитування, інтерв'ю, фокус-групи, публічні обговорення, гарячі лінії, форми зворотного зв'язку, тематичні онлайн-спільноти, модерація коментарів та зустрічі з представниками цільових груп.

Діалогова комунікація передбачає не просто технічну можливість залишити повідомлення. Вона має включати:

- ➡ доступний спосіб звернення;
- ➡ зрозумілий порядок розгляду;
- ➡ визначених відповідальних осіб;
- ➡ строк надання відповіді;
- ➡ фіксацію типових проблем і пропозицій;
- ➡ передання змістовної інформації підрозділам, уповноваженим змінювати відповідне рішення;
- ➡ повідомлення стейкхолдерам про враховані пропозиції або причини їх відхилення.

У наукових підходах до комунікації корпоративної відповідальності розрізняють інформування стейкхолдерів, отримання їхньої реакції та залучення до формування рішень. Найвищий рівень взаємодії досягається тоді, коли

підприємство не лише повідомляє або реагує на оцінки, а створює умови для змістовної участі зацікавлених сторін [6; 8-10].

4. Інструменти залучення і співучасті. Вони поєднують повідомлення з реальною можливістю стейкхолдера здійснити певну дію. Такими інструментами є волонтерські програми, платформи подання ідей, спільне проектування товарів і сервісів, програми повернення продукції, громадське голосування, партнерські події, благодійні механізми та інші форми участі.

Інструмент залучення має містити:

- ➔ зрозумілу мету;
- ➔ визначене коло учасників;
- ➔ доступну процедуру участі;
- ➔ конкретні строки;
- ➔ умови використання внеску;
- ➔ очікуваний результат;
- ➔ спосіб інформування про підсумки.

Якщо повідомлення закликає до участі, але не пропонує реалістичного механізму дії, воно залишається декларативним. Тому до початку комунікації підприємство повинно перевірити готовність сервісів, персоналу, партнерів, логістики та цифрової інфраструктури до очікуваної кількості учасників.

5. Партнерські інструменти. Їх застосування ґрунтується на взаємодії підприємства з громадськими та благодійними організаціями, освітніми установами, професійними об'єднаннями, органами місцевого самоврядування, медіа, іншими підприємствами та міжнародними організаціями.

Партнерська комунікація дає змогу поєднати різні компетентності й ресурси, точніше визначити потреби отримувачів, розширити доступ до цільових аудиторій, забезпечити додаткову перевірку результатів, представити кілька позицій щодо суспільно значущої проблеми, а також створити спільний механізм участі. Проте присутність відомого партнера не повинна використовуватися як формальне підтвердження відповідальності підприємства. Перед початком

кампанії необхідно погодити ролі учасників, їхні внески, порядок використання назв і символіки, правила підготовки інформації, відповідальність за перевірку фактів, процедуру оприлюднення результатів та реагування на проблемні ситуації.

6. Внутрішньокommунікаційні інструменти. Вони забезпечують обізнаність і готовність працівників до реалізації відповідального маркетингового рішення.

До них належать внутрішні інформаційні платформи, робочі зустрічі, навчання, інструкції, електронні розсилки, консультації, тематичні групи та канали подання пропозицій.

Працівники мають розуміти зміст і мету ініціативи, її зв'язок із маркетинговою діяльністю підприємства, заявлені зовнішнім аудиторіям умови, власні функції та межі повноважень, порядок реагування на запитання та механізм повідомлення про виявлені проблеми.

Внутрішня комунікація повинна передувати зовнішньому запуску. Якщо працівники не володіють необхідною інформацією або операційні процеси не підготовлені, підприємство не зможе забезпечити відповідність між повідомленням і реальною взаємодією зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Функціональну класифікацію інструментів узагальнено в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

**Функціональні групи інструментів соціально відповідальних
маркетингових комунікацій**

Група інструментів	Основне призначення	Типовий результат
Інформаційно-доказові	Надання фактів, умов і підтверджень	Поінформованість та можливість перевірки
Пояснювально-освітні	Розкриття змісту рішення і способів відповідальної поведінки	Розуміння та практична готовність
Діалогові	Отримання й опрацювання реакції аудиторії	Виявлення потреб, оцінок і пропозицій
Залучення і співучасті	Надання доступного механізму участі	Практична дія та спільне створення цінності
Партнерські організації	Поєднання ресурсів, компетентностей і аудиторій	Спільний результат і розширення взаємодії
Внутрішньокommунікаційні	Підготовка працівників до реалізації заявленої практики	Узгодженість зовнішніх повідомлень і реальних дій

Джерело: сформовано автором

Наведені групи не є ізольованими. Одна кампанія може включати всі шість функцій, але кожний інструмент повинен мати визначене призначення. Наприклад, тематична сторінка може надавати докази; відео - пояснювати порядок участі; партнерська організація - підтверджувати суспільну значущість; цифрова платформа - забезпечувати дію; опитування - збирати реакцію; внутрішній портал - координувати роботу працівників.

Функціональний інструмент реалізується через конкретні канали. У соціально відповідальних маркетингових комунікаціях доцільно поєднувати:

- ➡ власні канали підприємства (корпоративний сайт, мобільний застосунок, електронні розсилки, точки продажу, пакування, особисті кабінети);
- ➡ спільні цифрові канали (соціальні мережі, месенджери, тематичні онлайн-спільноти);
- ➡ медійні канали (засоби масової інформації, професійні видання, публічні інтерв'ю та експертні майданчики);
- ➡ партнерські канали (платформи громадських організацій, освітніх установ, професійних об'єднань і місцевих громад);
- ➡ платні канали (рекламні розміщення, спонсоровані матеріали, зовнішня та цифрова реклама);
- ➡ внутрішні канали (корпоративні платформи, робочі зустрічі, навчальні заходи й внутрішні розсилки).

Власні канали забезпечують контроль над точністю, повнотою і часом оприлюднення інформації. Вони мають виконувати функцію первинного джерела, у якому доступні повні умови, показники і підтвердження. Водночас інформація в такому каналі сприймається як сформована самим підприємством, тому не може підміняти незалежну оцінку.

Соціальні мережі й месенджери забезпечують оперативність і можливість діалогу, але потребують постійної модерації та готовності реагувати на запитання. Короткий формат таких каналів доцільно використовувати для привернення уваги й спрямування адресата до повнішої інформації, а не для

викладу всього доказового матеріалу.

Медійні та партнерські канали зменшують рівень контролю підприємства над інтерпретацією інформації, проте розширюють суспільне обговорення. Підприємство має бути готовим надавати дані, пояснювати методику оцінювання та відповідати на критичні запитання, а не очікувати механічного відтворення корпоративного повідомлення.

Платні канали можуть збільшити охоплення, але не повинні створювати враження незалежної рекомендації або суспільного схвалення. Комерційний характер відповідного матеріалу має бути зрозумілим адресатові. Міжнародні стандарти саморегулювання поширюють вимоги відповідальності на весь комплекс маркетингових комунікацій, зокрема рекламу, цифрові повідомлення, спонсорство, стимулювання збуту та соціальні мережі [11; 12].

Формат обирається з урахуванням складності змісту. Коротке повідомлення доцільне для основного факту або запрошення до дії; інфографіка - для пояснення взаємозв'язків; відео - для демонстрації процедури; звіт - для систематизованого представлення результатів; консультація - для опрацювання індивідуальних запитань; опитування - для отримання структурованої реакції.

Вибір комунікаційного інструментарію має здійснюватися на основі системи критеріїв:

👉 *відповідність меті* - інструмент повинен безпосередньо сприяти виконанню основного завдання (інформуванню, поясненню, залученню, підтримці відповідальної поведінки або отриманню зворотного зв'язку);

👉 *відповідність аудиторії* - необхідно враховувати інформаційні потреби, звичні канали, цифрові навички, доступність технологій і характер рішення, яке має прийняти адресат;

👉 *здатність передати необхідний зміст* - обсяг і складність повідомлення мають відповідати можливостям формату, зокрема складне твердження не слід обмежувати коротким рекламним повідомленням без доступу до пояснень;

👉 *доказовий потенціал* - інструмент повинен забезпечувати можливість подати ключові підтвердження або спрямувати адресата до відповідного джерела;

👉 *інтерактивність* - якщо завдання потребує участі або діалогу, канал має дозволяти здійснити дію, поставити запитання та отримати відповідь;

👉 *доступність* - інформація і механізм участі повинні бути доступними для визначеної аудиторії, в тому числі для осіб із різними можливостями та рівнем цифрової компетентності.

👉 *керованість* - підприємство повинно мати достатні ресурси для підтримання каналу, оновлення інформації, модерації, опрацювання звернень і виконання заявлених умов;

👉 *вимірюваність* - інструмент має створювати можливість зафіксувати хоча б первинні результати: доступ до інформації, розуміння, участь, реакцію або характер зворотного зв'язку;

👉 *ризик відповідального виконання* - до початку комунікації необхідно оцінити, чи здатне підприємство забезпечити оголошені строки, обсяги послуги, кількість учасників і якість взаємодії;

Наукові дослідження комунікації корпоративної відповідальності підтверджують, що її сприйняття залежить не лише від змісту ініціативи, а й від характеристик аудиторії та способу повідомлення, що обумовлює необхідність узгодженого вибору змісту, каналу і форми взаємодії [3; 6; 9].

Соціально відповідальна комунікація зазвичай не може бути повністю реалізована через один канал. Доцільною є багаторівнева конфігурація, у якій різні інструменти виконують взаємодоповнювальні функції.

Перший рівень - *комунікаційний сигнал*. Його завданням є привернення уваги та коротке представлення основного факту. Для цього можуть використовуватися соціальні мережі, реклама, новини, повідомлення в точках продажу або електронні розсилки.

Другий рівень - *змістове пояснення*. Адресат отримує інформацію про

мету, механізм, учасників, умови та створену цінність. Відповідними форматами є тематична сторінка, стаття, відео, інфографіка, вебінар або презентація.

Третій рівень - доказова основа. Забезпечується доступ до даних, документів, методики, показників, результатів і партнерських підтверджень.

Четвертий рівень - взаємодія та дія. Адресат отримує практичний механізм участі, консультації, зворотного зв'язку або відповідальної поведінки.

Такий підхід не означає, що всі адресати обов'язково проходитимуть кожний рівень. Його призначення полягає у створенні достатньої інформаційної глибини: коротке повідомлення не перевантажується, але зацікавлена особа має можливість перейти до пояснень, доказів та практичної взаємодії.

Інтегрованість системи забезпечується за п'ятьма параметрами:

- ➔ *фактична узгодженість* - усі канали використовують однакові перевірені дані;
- ➔ *змістова узгодженість* - зберігається центральна ідея та створена цінність;
- ➔ *термінологічна узгодженість* - основні поняття й показники не змінюють значення;
- ➔ *часова узгодженість* - внутрішнє інформування, зовнішній запуск, участь і звітування відбуваються у правильній послідовності;
- ➔ *організаційна узгодженість* - визначено відповідальних за зміст, перевірку, канали, партнерство та зворотний зв'язок.

Спеціальним інструментом є **cause-related marketing - маркетинг, пов'язаний із підтримкою суспільно значущої справи**. Його сутність полягає в тому, що підприємство зобов'язується спрямувати визначений внесок на підтримку конкретної справи залежно від участі споживача в ринковій взаємодії, найчастіше - від придбання відповідного товару або послуги [13].

Даний інструмент поєднує маркетингову дію споживача, визначений внесок підприємства, конкретну суспільно значущу мету, механізм передання та підтвердження результату.

Cause-related marketing відрізняється від корпоративної благодійності, спонсорства та соціальної реклами. У благодійності внесок підприємства не обов'язково залежить від ринкової дії споживача. Спонсорство передбачає підтримку заходу чи організації в обмін на визначені комунікаційні можливості. Соціальна реклама спрямована на привернення уваги до проблеми або зміну поведінки, але не обов'язково пов'язується із продажем.

Коректна кампанія cause-related marketing має чітко визначати:

- ➔ суспільно значущу справу й отримувача підтримки;
- ➔ товар, послугу або дію споживача, з якою пов'язаний внесок;
- ➔ розмір або спосіб розрахунку внеску;
- ➔ строк проведення кампанії;
- ➔ мінімальні чи максимальні обмеження, якщо вони встановлені;
- ➔ порядок передання й використання коштів або інших ресурсів;
- ➔ спосіб оприлюднення результатів.

Формулювання «частину коштів буде спрямовано на добру справу» не дає змоги встановити реальний зв'язок між дією споживача і суспільним результатом. Відповідальна комунікація повинна показувати, який внесок виникає внаслідок покупки, кому він передається та як буде підтверджено виконання зобов'язання.

Cause-related marketing не може компенсувати негативні наслідки основної діяльності підприємства. Підтримка суспільно значущої справи не усуває необхідності забезпечувати відповідальні характеристики продукту, належні умови праці, добросовісну взаємодію зі споживачами й партнерами та врахування екологічного впливу.

Практичне застосування інструментів доцільно організовувати за послідовним алгоритмом.

Етап 1. Перевірка предметної основи - встановлюються відповідальне маркетингове рішення, фактичні результати, доступні підтвердження та межі допустимих тверджень.

Етап 2. Визначення завдання і аудиторії - формулюються основна мета, пріоритетні стейкхолдери, їхні інформаційні потреби та очікувана реакція.

Етап 3. Формування центрального повідомлення - поєднуються факт, підтвердження, створена цінність, запропонована дія та спосіб зворотного зв'язку.

Етап 4. Побудова конфігурації інструментів - визначається, які інструменти інформуватимуть, пояснюватимуть, підтверджуватимуть, залучатимуть і забезпечуватимуть діалог.

Етап 5. Організаційна підготовка - узгоджуються учасники, ресурси, календар, відповідальні особи, партнерські матеріали, порядок реагування та готовність практичної інфраструктури.

Етап 6. Реалізація та підтримання взаємодії - повідомлення поширюються у визначеній послідовності, забезпечуються відповіді, консультації та підтримка учасників.

Етап 7. Первинний моніторинг і коригування - відстежуються доступність повідомлень, реакція аудиторії, типові запитання, труднощі участі та необхідність оперативних змін.

Алгоритм узагальнено на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Алгоритм реалізації соціально відповідальної комунікаційної

кампанії

Джерело: сформовано автором

Наведений алгоритм має ітеративний характер. Якщо під час організаційної підготовки виявляється недостатність підтверджень, недоступність механізму участі або неготовність підприємства виконати заявлені умови, необхідно повернутися до попередніх етапів. Публічний запуск не повинен розпочинатися раніше, ніж забезпечено фактичну й операційну готовність.

В застосуванні комунікаційних інструментів практичну цінність становлять приклади, у яких комунікація інтегрована в реальний механізм відповідальної дії, а не обмежується представленням позиції бренду.

Програма «Гуманітарна пошта України» компанії «Нова пошта» поєднує спеціальну цифрову платформу, визначені програми співпраці, практичні інструкції для благодійних і громадських організацій та представлення результатів. Її комунікаційна модель охоплює інформаційно-доказові, партнерські та інструменти безпосередньої участі: адресат отримує не лише відомості про соціальний проєкт, а й конкретний механізм логістичної підтримки [10].

Програма Worn Wear компанії Patagonia поєднує комунікацію про продовження строку використання продукції з практичними послугами ремонту, обміну та придбання вживаних речей. Центральним елементом є не загальна екологічна заява, а доступна поведінкова можливість: довше використовувати товар, відремонтувати його або передати іншому користувачеві [16].

Сервіс Buy Back & Resell компанії IKEA дає споживачам можливість передавати придатні до подальшого використання меблі в обмін на магазинний кредит, після чого вони пропонуються для повторного продажу. Комунікація пояснює мету, умови участі та практичну цінність для споживача, поєднуючи освітній зміст із конкретною сервісною дією [14].

Програма LEGO Replay перетворює повідомлення про повторне використання продукції на послідовний механізм участі: користувачі відбирають використані деталі, передають їх через визначений канал, після чого вони сортуються, очищуються та розподіляються за участю партнерських неприбуткових організацій. Комунікація одночасно інформує, пояснює, залучає та повідомляє про подальше використання внеску [15].

Наведені практики мають різний предмет і масштаб, але характеризуються

спільними ознаками:

- ➔ комунікація спирається на реальний процес або послугу;
- ➔ умови участі є зрозумілими та доступними;
- ➔ адресат отримує конкретний спосіб дії;
- ➔ інформаційні й сервісні інструменти поєднані;
- ➔ передбачено практичний результат, а не лише формування позитивного ставлення.

Отже, інструменти соціально відповідальних маркетингових комунікацій утворюють функціонально організовану систему засобів, каналів, форматів і процедур, за допомогою яких підприємство переводить відповідальні маркетингові рішення у площину доказової взаємодії зі стейкхолдерами. Їх добір повинен ґрунтуватися на комунікаційному завданні, характеристиках аудиторії, складності повідомлення, необхідному рівні підтвердження, можливості участі та організаційній готовності підприємства.

Практично результативною є не кампанія з найбільшою кількістю каналів, а така конфігурація інструментів, у якій кожний елемент виконує визначену функцію, усі повідомлення спираються на єдину фактичну основу, а адресат отримує можливість зрозуміти створену цінність, перевірити основні твердження, здійснити відповідну дію та надати зворотний зв'язок. Зазначене перетворює комунікацію із засобу представлення соціальної відповідальності на механізм її практичної реалізації в маркетинговій діяльності підприємства.

6.3. Оцінювання результативності соціально відповідальних маркетингових комунікацій

Завершальним етапом управління соціально відповідальними маркетинговими комунікаціями є оцінювання їх результативності. Його призначення полягає не лише у фіксації кількості поширених повідомлень або реакцій аудиторії, а у встановленні того, наскільки комунікація забезпечила

правильне розуміння відповідального маркетингового рішення, сформувала довіру, спонукала стейкхолдерів до передбаченої дії та сприяла досягненню визначеного результату.

Результативність соціально відповідальних маркетингових комунікацій - це **ступінь досягнення встановлених комунікаційних цілей, що виявляється у належному охопленні цільових стейкхолдерів, правильному розумінні ними змісту повідомлення, зміні ставлення або поведінки та обґрунтованому внеску комунікації у створення економічної, соціальної чи екологічної цінності.**

Результативність не слід ототожнювати з ефективністю. Перша характеризує відповідність фактичних результатів поставленим цілям, тоді як друга передбачає співвіднесення отриманих результатів із використаними ресурсами. Комунікаційна кампанія може забезпечити значне охоплення за порівняно невеликих витрат, але залишитися нерезультативною, якщо адресати не зрозуміли повідомлення, не довіряють наведеним доказам або не здійснили очікуваної дії.

Методологічною основою оцінювання може слугувати інтегрована модель Міжнародної асоціації з вимірювання та оцінювання комунікацій (AMEC), яка передбачає послідовне розмежування безпосередніх комунікаційних продуктів, сприйняття повідомлення аудиторією, змін у ставленні та поведінці, а також організаційного й суспільного впливу [11; 12]. Водночас застосування цієї моделі до соціально відповідального маркетингу потребує врахування доказовості повідомлень, якості взаємодії зі стейкхолдерами та фактичного зв'язку комунікації з відповідальним маркетинговим рішенням.

Оцінювання доцільно здійснювати на чотирьох взаємопов'язаних рівнях.

1. *Комунікаційний продукт.* Він характеризує те, що підприємство створило та поширило: повідомлення, матеріали, публікації, консультації, заходи, цифрові сервіси й інші форми взаємодії. На цьому рівні встановлюють, чи було повідомлення своєчасно доведене до визначеної аудиторії, чи відповідає воно обраному каналу, чи містить необхідні докази та чи є доступним для

адресатів. Показники охоплення, кількості публікацій або переглядів є необхідними, але відображають переважно масштаб комунікаційної активності, а не її кінцеву результативність.

2. *Сприйняття повідомлення.* Оцінюється, чи звернули стейкхолдери увагу на інформацію, що саме вони запам'ятали, наскільки правильно зрозуміли зміст, чи визнали наведені аргументи переконливими та достовірними. Для соціально відповідальних комунікацій особливо важливо виявляти не лише позитивні реакції, а й помилкові інтерпретації, недовіру, інформаційні прогалини та сумніви щодо обґрунтованості тверджень.

3. *Зміни у ставленні та поведінці.* Він показує, чи вплинула комунікація на довіру до підприємства, готовність підтримати ініціативу, взяти участь у програмі, скористатися відповідальною пропозицією або змінити певну практику. Такі результати можуть виявлятися у поверненні упаковки, виборі товарів із підтвердженими відповідальними характеристиками, участі у програмах повторного використання, наданні змістовного зворотного зв'язку або поширенні перевіреної інформації.

4. *Внесок у відповідальний результат.* На ньому встановлюють, якою мірою комунікація сприяла досягненню організаційного, соціального чи екологічного результату: зменшенню відходів, розширенню участі стейкхолдерів, підвищенню доступності продукту, зміцненню довіри, зниженню репутаційних ризиків або розвитку довгострокових відносин. Проте такий результат зазвичай формується під впливом сукупності чинників (характеристик продукту, ціни, доступності інфраструктури, дій партнерів, зовнішнього середовища). Тому коректніше оцінювати внесок комунікації, а не автоматично приписувати їй усі зафіксовані зміни.

Основні рівні та показники оцінювання систематизовано в таблиці 6.3.

Система показників повинна формуватися до початку кампанії, а не після отримання доступних даних. Інакше підприємство ризикує обрати лише ті показники, які демонструють позитивну активність, але не дають змоги оцінити досягнення поставленої мети. Для кожного показника необхідно визначити

вихідне значення, цільовий орієнтир, джерело інформації, періодичність вимірювання та відповідального виконавця.

Таблиця 6.3

**Рівні оцінювання результативності соціально відповідальних
маркетингових комунікацій**

Рівень оцінювання	Основне питання	Доцільні показники	Основні методи
Комунікаційний продукт	Що створено, поширено та фактично доведено до аудиторії?	охоплення цільової аудиторії; частота контакту; своєчасність; доступність матеріалів; частка повідомлень із належним підтвердженням	аналітика каналів; контент-аналіз; аудит матеріалів; перевірка доступності
Сприйняття	Чи помітила, зрозуміла та правильно інтерпретувала аудиторія повідомлення?	запам'ятовування; правильність розуміння; сприйнята достовірність; частка помилкових інтерпретацій; характер запитань і сумнівів	опитування; тестування повідомлень; інтерв'ю; фокус-групи; аналіз звернень
Ставлення і поведінка	Чи відбулися передбачені зміни у ставленні, участі або діях стейкхолдерів?	зміна рівня довіри; готовність до участі; фактична участь; виконання цільової дії; повторна відповідальна поведінка; якість зворотного зв'язку	порівняльні опитування; аналіз поведінкових даних; спостереження; аналіз конверсій і звернень
Внесок у відповідальний результат	Як комунікація сприяла досягненню маркетингового, соціального чи екологічного результату?	частка учасників програми; обсяг повернення або повторного використання; зміна відповідального споживчого вибору; зменшення скарг і ризиків; стійкість відносин зі стейкхолдерами	зіставлення даних до і після кампанії; аналіз динаміки; контрольні або порівняльні групи; експертне оцінювання внеску

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12]

Послідовність оцінювання охоплює такі дії:

Конкретизація комунікаційної цілі. Ціль має визначати аудиторію, очікувану зміну та строк її досягнення. Формулювання «підвищити обізнаність» є недостатнім без уточнення того, серед кого, щодо якого питання і до якого рівня має відбутися зміна.

Встановлення вихідного стану. До початку комунікації необхідно визначити наявний рівень обізнаності, довіри, участі або поведінки. Без базового значення складно довести, що зафіксовані зміни відбулися саме протягом кампанії.

Вибір обмеженого набору показників. Доцільно поєднати показники

комунікаційного продукту, сприйняття та поведінкових результатів. Надмірна кількість показників ускладнює аналіз і може приховувати відсутність реальних змін.

Збирання кількісних і якісних даних. Кількісні методи показують масштаб і динаміку змін, тоді як якісні дають змогу зрозуміти їх причини, характер сумнівів, бар'єри участі та зміст очікувань стейкхолдерів.

Порівняння фактичних результатів із цільовими значеннями. Виявлені відхилення необхідно аналізувати за кожним рівнем. Високе охоплення за низького рівня розуміння може свідчити про складність повідомлення, а правильне розуміння за відсутності цільової дії — про організаційні, цінові або інфраструктурні перешкоди.

Прийняття управлінського рішення. Оцінювання має завершуватися визначенням конкретної дії: продовженням кампанії, коригуванням повідомлення, зміною каналів, посиленням доказової бази, усуненням бар'єрів участі або припиненням комунікації, якщо її зміст не відповідає фактичним характеристикам рішення.

Наприклад, підприємство повідомляє про програму повернення багаторазової упаковки та ставить за мету підвищити частку її повернення з 40 до 60%. Після кампанії повідомлення охопило 75% цільової аудиторії, 70% опитаних правильно зрозуміли умови, але фактичний рівень повернення зріс лише до 48%. Такий результат не дає підстав автоматично визнати комунікацію невдалою. Додаткове опитування може показати, що основним бар'єром є не недостатня обізнаність, а відсутність зручних пунктів повернення. У цьому разі управлінське рішення повинно стосуватися насамперед удосконалення сервісної інфраструктури, після чого комунікацію доцільно скоригувати й повторити.

Під час інтерпретації результатів необхідно уникати показників марнославства - великих числових значень, які створюють враження успішності, але не характеризують досягнення мети. До них можуть належати загальна кількість показів, переглядів, уподобань або підписників, якщо вони не пов'язані з охопленням потрібної аудиторії, розумінням повідомлення, довірою чи

фактичною дією. Так само позитивна тональність реакцій не є достатнім доказом результативності: вона може бути ситуативною, поверховою або спричиненою емоційним оформленням кампанії.

Достовірність оцінювання забезпечується поєднанням різних джерел даних, порівнянням результатів у часі, прозорим описом методики та фіксацією її обмежень. Збирання й використання персональних і поведінкових даних має здійснюватися на законних та етично прийнятних засадах, відповідати визначеній меті й не бути надмірним. Підприємство не повинно порушувати принципи відповідальності заради вимірювання власних відповідальних комунікацій.

Отже, оцінювання результативності соціально відповідальних маркетингових комунікацій має охоплювати весь шлях від створеного повідомлення до його сприйняття, зміни ставлення й поведінки та можливого внеску в економічний, соціальний або екологічний результат. Для здобувача принципово важливо розрізняти комунікаційну активність і фактичну результативність: значне охоплення засвідчує поширення інформації, але лише правильне розуміння, обґрунтована довіра, цільова дія та якісний зворотний зв'язок підтверджують, що комунікація виконує свою функцію в системі соціально відповідального маркетингу.

Висновки до розділу 6

1. Соціально відповідальні маркетингові комунікації є цілеспрямованою системою доказової та двосторонньої взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, за допомогою якої розкриваються зміст відповідальних маркетингових рішень, створювана цінність і фактичні результати. Їх предметною основою мають бути реальні дії підприємства, а визначальними вимогами - достовірність, прозорість, зрозумілість, доступність і можливість перевірки повідомлень.

2. Формування змісту соціально відповідальної комунікації передбачає послідовне поєднання факту, його підтвердження, цінності для відповідної аудиторії, очікуваної дії та механізму зворотного зв'язку. Адаптація

повідомлення до інформаційних потреб різних груп стейкхолдерів не повинна змінювати його фактичну основу, приховувати суттєві обмеження або створювати уявлення, ширше за наявні докази.

3. Інструменти соціально відповідальних маркетингових комунікацій утворюють взаємопов'язану систему засобів, каналів, форматів і процедур, що виконують інформаційно-доказову, пояснювально-освітню, діалогову, залучальну, партнерську та внутрішньокommunікаційну функції. Їх вибір визначається метою комунікації, характеристиками аудиторії, складністю повідомлення, необхідним рівнем підтвердження, очікуваною формою участі та організаційною готовністю підприємства.

4. Практична реалізація соціально відповідальної комунікаційної кампанії охоплює визначення її предметної основи, завдань і аудиторії, формування центрального повідомлення, добір інструментів, забезпечення організаційної готовності, здійснення взаємодії та оперативне коригування. Результативність кампанії залежить не від кількості використаних каналів, а від функціональної узгодженості її елементів і здатності забезпечити розуміння, довіру, участь та змістовний зворотний зв'язок.

5. Оцінювання результативності соціально відповідальних маркетингових комунікацій має розмежовувати створені комунікаційні продукти, сприйняття повідомлення, зміни у ставленні й поведінці стейкхолдерів та внесок комунікації у відповідальний результат. Воно повинно спиратися на вихідні й цільові значення, поєднання кількісних і якісних даних та завершуватися конкретним управлінським рішенням щодо продовження, коригування або припинення комунікаційної кампанії.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає сутність соціально відповідальних маркетингових комунікацій та яке місце вони посідають у системі соціально відповідального маркетингу?
2. Чим відрізняються відповідальність самої маркетингової комунікації та комунікація відповідальної діяльності підприємства?
3. Які структурні елементи утворюють зміст соціально відповідального маркетингового

повідомлення?

4. Чому фактичне маркетингове рішення та докази його результатів мають передувати формуванню комунікаційного повідомлення?

5. Як необхідно адаптувати зміст повідомлення до інформаційних потреб різних груп стейкхолдерів, не порушуючи його достовірності?

6. Що охоплює поняття «інструменти соціально відповідальних маркетингових комунікацій» та чим засіб комунікації відрізняється від каналу, формату і процедури?

7. Які функціональні групи інструментів соціально відповідальних маркетингових комунікацій виділяють та які завдання вони виконують?

8. За якими критеріями підприємство має обирати інструменти й канали соціально відповідальної комунікаційної кампанії?

9. Які етапи охоплює алгоритм реалізації соціально відповідальної комунікаційної кампанії та як вони пов'язані між собою?

10. Які рівні оцінювання результативності соціально відповідальних маркетингових комунікацій необхідно розмежовувати та якими показниками вони характеризуються?



ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи може маркетингова комунікація вважатися соціально відповідальною, якщо її зміст є правдивим, але підприємство вибірково замовчує суттєві негативні наслідки своєї діяльності?

2. Де проходить межа між адаптацією соціально відповідального повідомлення до потреб цільової аудиторії та маніпулятивним спрощенням його змісту?

3. Чи повинно підприємство повідомляти про відповідальну ініціативу, якщо її позитивний результат ще не підтверджений, але суспільна потреба в такій інформації є значною?

4. Що має визначати зміст соціально відповідальної комунікації передусім: фактичні результати діяльності підприємства чи інформаційні очікування стейкхолдерів?

5. Чи здатна соціально відповідальна комунікаційна кампанія компенсувати недостатню довіру до підприємства, сформовану його попередніми маркетинговими практиками?

6. За яких умов використання суспільно значущої проблематики у комунікаційній кампанії створює спільну цінність, а за яких перетворюється на інструмент репутаційного використання проблеми?

7. Чи доцільно підприємству застосовувати популярний комунікаційний канал, якщо він забезпечує значне охоплення, але не дає можливості належно пояснити та підтвердити складне відповідальне твердження?

8. Хто має нести основну відповідальність за недостовірне соціальне або екологічне повідомлення: підприємство, рекламна агенція, цифрова платформа чи партнер, який надав вихідні дані?

9. Чи можна вважати соціально відповідальною комунікаційну кампанію результативною, якщо вона підвищила обізнаність і довіру аудиторії, але не спричинила очікуваної зміни поведінки?

10. Наскільки обґрунтовано приписувати комунікації досягнутий соціальний або екологічний результат, якщо на нього одночасно впливають характеристики продукту, ціна, інфраструктура, партнери та зовнішнє середовище?

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ****«Конструювання соціально відповідального маркетингового повідомлення»****Завдання:**

Оберіть одну реально оприлюднену соціальну або екологічну ініціативу підприємства та:

1. Визначте маркетингове рішення, фактичний результат і цільову групу стейкхолдерів.
2. Перевірте, чи достатньо підтверджені основні твердження підприємства та чи не замовчуються суттєві обмеження.

Сформулюйте вдосконалене повідомлення за логікою:

факт → підтвердження → цінність для адресата → очікувана дія → зворотний зв'язок.

4. Оберіть два доречні комунікаційні інструменти та обґрунтуйте їх функції.

5. Запропонуйте по одному показнику для оцінювання:

- охоплення повідомлення;
- правильності його розуміння;
- фактичної дії аудиторії.

Форма результату: аналітична розробка обсягом до однієї сторінки, що містить посилання на вихідне повідомлення підприємства, його стислу оцінку та авторський удосконалений варіант.

Критерії оцінювання: доказовість висновків; відповідність повідомлення фактичному рішення; обґрунтованість вибору інструментів; вимірюваність запропонованих показників.

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ****1. Яке визначення найповніше розкриває сутність соціально відповідальних маркетингових комунікацій?**

- А. Поширення інформації про благодійну діяльність підприємства
- Б. Система доказової та двосторонньої взаємодії зі стейкхолдерами щодо відповідальних маркетингових рішень і створюваної цінності
- В. Використання соціальної проблематики для стимулювання продажу
- Г. Сукупність рекламних матеріалів, спрямованих на формування позитивного іміджу

2. Що має бути предметною основою соціально відповідального маркетингового повідомлення?

- А. Суспільна актуальність обраної теми
- Б. Очікування цільової аудиторії
- В. Реальне маркетингове рішення, підтверджені результати та створена цінність
- Г. Емоційна привабливість рекламної ідеї

3. Яка послідовність правильно відображає побудову соціально відповідального маркетингового повідомлення?

- А. Цінність → заклик → обіцянка → емоція → охоплення

- Б. Факт → підтвердження → цінність → очікувана дія → зворотний зв'язок
- В. Реклама → продаж → суспільна проблема → звітність → контроль
- Г. Аудиторія → канал → бюджет → повідомлення → прибуток

4. У чому полягає коректна адаптація повідомлення до різних груп стейкхолдерів?

- А. У зміні фактичного змісту відповідно до очікувань кожної аудиторії
- Б. У вилученні складної та потенційно критичної інформації
- В. У доборі зрозумілої форми подання за збереження єдиної фактичної основи
- Г. У використанні однакового повідомлення в усіх каналах без змін

5. Що характеризує інструменти соціально відповідальних маркетингових комунікацій?

- А. Лише технічні канали передавання інформації
- Б. Сукупність засобів, каналів, форматів і процедур доказової взаємодії зі стейкхолдерами
- В. Виключно платну рекламу соціальних та екологічних ініціатив
- Г. Форми підготовки нефінансової звітності підприємства

6. Яку функцію виконують діалогові інструменти соціально відповідальних комунікацій?

- А. Забезпечують одностороннє поширення офіційної позиції підприємства
- Б. Заміняють оцінювання фактичних результатів діяльності
- В. Забезпечують отримання, уточнення та врахування позицій стейкхолдерів
- Г. Спрямовуються виключно на збільшення охоплення повідомлення

7. Який критерій є визначальним під час вибору комунікаційного інструменту?

- А. Його популярність серед конкурентів
- Б. Можливість виконати визначене комунікаційне завдання для конкретної аудиторії
- В. Мінімальна вартість розміщення повідомлення
- Г. Максимально можлива кількість одночасно використаних каналів

8. Який етап повинен передувати реалізації та підтриманню взаємодії в соціально відповідальній комунікаційній кампанії?

- А. Оцінювання довгострокового суспільного впливу
- Б. Забезпечення організаційної готовності підприємства
- В. Припинення збирання зворотного зв'язку
- Г. Публікація підсумкового звіту про кампанію

9. Який показник належить до рівня сприйняття маркетингового повідомлення?

- А. Кількість оприлюднених матеріалів
- Б. Обсяг витраченого комунікаційного бюджету
- В. Правильність розуміння аудиторією змісту повідомлення
- Г. Загальний обсяг створеної підприємством продукції

10. Який висновок щодо оцінювання результативності соціально відповідальної комунікації є правильним?

- А. Значне охоплення автоматично підтверджує результативність кампанії
- Б. Соціальний або екологічний результат завжди повністю зумовлений комунікацією
- В. Достатньо оцінити кількість переглядів, реакцій і підписників
- Г. Необхідно розмежовувати комунікаційні продукти, сприйняття, зміни у ставленні й поведінці та внесок у відповідальний результат

**КЕЙС-ЗАВДАННЯ****«ReCup: відповідальна комунікація чи приваблива обіцянка?»****Ситуація.**

Мережа кав'ярень ReCup запустила програму багаторазових стаканів і повідомила в соціальних мережах:

«Разом ми відмовилися від одноразового пластику. Кожна чашка ReCup рятує планету!»

За перший місяць рекламне повідомлення отримало 300 тис. переглядів і 12 тис. позитивних реакцій. Водночас відомо, що:

- багаторазові стакани доступні лише у 8 із 25 кав'ярень;
- повернуто 46% виданих стаканів;
- оцінювання повного екологічного впливу програми не проводилося;
- умови повернення зазначені лише на окремій сторінці сайту;
- споживачі залишили численні запитання щодо миття, повторного використання та заставної вартості стаканів;
- компанія планує оголосити кампанію успішною на підставі кількості переглядів.

Завдання до кейсу:

1. Визначте, які елементи повідомлення ReCup є недостатньо підтвердженими або можуть створювати перебільшене уявлення про результат програми.
2. Установіть основні групи стейкхолдерів та інформацію, необхідну кожній із них.
3. Сформулюйте доказовий варіант центрального повідомлення за логікою:
факт → підтвердження → цінність → дія → зворотний зв'язок.
4. Запропонуйте три взаємопов'язані комунікаційні інструменти для пояснення умов програми та залучення споживачів.
5. Визначте по одному показнику для оцінювання комунікаційного продукту, сприйняття повідомлення, поведінкової реакції та внеску комунікації у результат програми.

Форма результату: висновок команди обсягом до однієї сторінки з рішенням: продовжити кампанію без змін, скоригувати її або тимчасово призупинити.

Критерії оцінювання: доказовість рішення; коректність повідомлення; узгодженість інструментів; розмежування охоплення, сприйняття, поведінки та фактичного результату.

**ТЕЗАУРУС**

АДАПТАЦІЯ ЗМІСТУ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПОВІДОМЛЕННЯ - пристосування форми, рівня деталізації, аргументації та способу подання інформації до потреб певної групи стейкхолдерів без зміни фактичної основи повідомлення й замовчування суттєвих обмежень

АРХІТЕКТУРА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПОВІДОМЛЕННЯ - логічна побудова повідомлення, що послідовно поєднує факт відповідального маркетингового рішення, його підтвердження, цінність для адресата, очікувану дію та можливість зворотного зв'язку

ВНЕСОК КОМУНІКАЦІЇ У ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ - обґрунтована частина економічної, соціальної або екологічної зміни, досягненню якої сприяла комунікація у взаємодії з іншими маркетинговими й організаційними чинниками

ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ - взаємопов'язана сукупність засобів, каналів, форматів і процедур, за допомогою яких підприємство поширює доказову інформацію, забезпечує взаємодію зі стейкхолдерами та отримує зворотний зв'язок

КОМУНІКАЦІЙНА КАМПАНІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - обмежена цілями, аудиторіями, строками й ресурсами система узгоджених комунікаційних дій, спрямована на представлення відповідального маркетингового рішення та забезпечення передбаченої взаємодії зі стейкхолдерами

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОДУКТ - безпосередній результат комунікаційної діяльності у формі повідомлення, публікації, консультації, заходу, цифрового матеріалу, сервісу або іншого створеного й поширеного інформаційного елемента

КОНФІГУРАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ - цілеспрямоване поєднання засобів, каналів, форматів і процедур, у якому кожний елемент виконує визначену функцію та підтримує єдину фактичну основу кампанії

ОРГАНІЗАЦІЙНА ГОТОВНІСТЬ ДО КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ - наявність у підприємства відповідальних виконавців, перевірених даних, ресурсів, партнерів, інфраструктури та процедур реагування, необхідних для належної реалізації кампанії

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ - ступінь досягнення встановлених комунікаційних цілей, що виявляється у належному охопленні цільових стейкхолдерів, правильному розумінні повідомлення, зміні ставлення або поведінки та внеску в досягнення відповідального результату

СПРИЙНЯТТЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПОВІДОМЛЕННЯ - сукупність пізнавальних та емоційних реакцій адресата, що охоплюють увагу, запам'ятовування, правильність розуміння, оцінювання достовірності й ставлення до отриманої інформації

ФУНКЦІОНАЛЬНА ГРУПА КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ - сукупність інструментів, об'єднаних спільним призначенням: інформуванням і підтвердженням, поясненням, забезпеченням діалогу, залученням до дії, підтриманням партнерства або внутрішньою координацією

ЦЕНТРАЛЬНЕ КОМУНІКАЦІЙНЕ ПОВІДОМЛЕННЯ - основна змістова конструкція кампанії, яка стисло й доказово пояснює сутність відповідального рішення, його значення для адресата та очікуваний спосіб взаємодії

ЦІЛЬОВА КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯ - конкретна й вимірювана реакція адресата, очікувана внаслідок належного сприйняття повідомлення: звернення, участь у програмі, відповідальний вибір, повернення продукту, надання інформації або інша визначена поведінка



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Баган Н., Собчишин В., Троян А., Ожгибісов Р. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 156-160. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))
2. Бучинська О. В. Використання соціально-відповідальних повідомлень у маркетингових кампаніях: аналіз та рекомендації. *Академічні візії*. 2026. №51. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2904>
3. Ляшук К., Гордовський А. Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02),. С.34-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-6>

4. Майстренко О. В. Комунікації та соціальна відповідальність : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В.Майстренко, Немашкало К.Р. – Харків: ХНЕУ, 2019. 180 с.
5. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
6. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 2018. 215с.
7. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/50.pdf
8. Ховрак І. В. Роль комунікаційного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного діалогу зі стейкхолдерами. *Український соціум*. 2019. № 3(70). С. 92-106. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.092>
9. Шевченко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність в PR : посібник / О.В. Шевченко ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Навч.-наук. ін-т міжнар. відносин. Київ : ІМВ, 2023. 253 с.

Додаткова:

10. Нова пошта. Гуманітарна пошта України : офіційний сайт програми. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>
11. AMEC - International Association for Measurement and Evaluation of Communication. *Barcelona Principles V4.0*. 2025. URL: <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2025/06/Barcelona-Principles-V4.0-Ebook-FINAL-Compressed.pdf>
12. AMEC - International Association for Measurement and Evaluation of Communication. *Integrated Evaluation Framework*. 2024. URL: <https://amecorg.com/amecframework/home/>
13. International Chamber of Commerce. *ICC Advertising and Marketing Communications Code*. 11th ed. Paris : ICC, 2024. URL: https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/09/ICC_2024_MarketingCode_2024.pdf
14. IKEA. Buy Back & Resell Service : *official programme website*. URL: <https://www.ikea.com/us/en/circular/buy-back/>
15. LEGO Group. LEGO Replay : *official programme website*. URL: <https://www.lego.com/en-us/sustainability/replay>
16. Patagonia. Worn Wear : *official programme website*. URL: <https://wornwear.patagonia.com/>

РОЗДІЛ 7

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ТА ПРИКЛАДНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: МІЖНАРОДНИЙ І УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

Авторка розділу - О. І. Бабічева



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- застосовувати єдиний алгоритм аналізу практик соціально відповідального маркетингу;
- визначати місце соціальної або екологічної ініціативи в маркетинговій і бізнес-моделі підприємства;
- розрізняти системний соціально відповідальний маркетинг, корпоративну благодійність і ситуативну комунікаційну кампанію;
- ідентифікувати механізми створення економічної, споживчої та суспільної цінності;
- оцінювати узгодженість соціальних зобов'язань підприємства з його продуктовими, ціновими, комунікаційними та збутовими рішеннями;
- відокремлювати підтверджені результати діяльності від корпоративних заяв і репутаційних ефектів;
- виявляти суперечності, обмеження та ризики псевдовідповідальних практик;
- порівнювати міжнародні й українські моделі за спільними критеріями;
- визначати умови, за яких практика конкретної компанії може бути адаптована іншим підприємством;
- формулювати аргументовані управлінські висновки за результатами аналізу кейсу.

Ключові поняття: кейс соціально відповідального маркетингу; кейсовий аналіз; контекст кейсу; модель соціально відповідального маркетингу; циркулярна бізнес-модель; демаркетинг; платформна модель створення суспільної цінності; глобально-локальна модель відповідальності; стратегічне партнерство з територіальними громадами; маркетинг спільної справи; інтеграція суспільної цінності в бізнес-модель; подвійне створення цінності; доказовість результатів; критичний аналіз маркетингової практики; адаптивність моделі.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 7.1. Методика аналізу практичних кейсів соціально відповідального маркетингу
- 7.2. Міжнародні моделі соціально відповідального маркетингу
- 7.3. Українські моделі соціально відповідального маркетингу
- 7.4. Порівняльне оцінювання та можливості адаптації розглянутих моделей

7.1. Методика аналізу практичних кейсів соціально відповідального маркетингу

Теоретичні положення соціально відповідального маркетингу набувають прикладного значення за умови, що використовуються для оцінювання конкретних ринкових рішень, способів взаємодії із заінтересованими сторонами та фактичних наслідків діяльності підприємства. Одним із найбільш придатних для цього методів є кейс-метод, який передбачає дослідження реальної або змодельованої ситуації, що містить управлінську проблему, суперечність чи необхідність вибору між кількома варіантами дій.

Практичний кейс соціально відповідального маркетингу - це **структурований опис ринкової ситуації, маркетингового рішення або комплексу дій підприємства, який містить достатню фактологічну основу для оцінювання створеної цінності, отриманих результатів, суперечностей і можливих наслідків для бізнесу, споживачів та інших заінтересованих сторін**. На відміну від звичайного прикладу, кейс не лише ілюструє певне теоретичне положення, а й потребує самостійного аналізу, аргументованого оцінювання та формулювання управлінського висновку.

Застосування кейс-методу є особливо важливим у вивченні соціально відповідального маркетингу, оскільки відповідні практики рідко мають однозначний характер. Суспільно корисна ініціатива може одночасно сприяти розв'язанню певної проблеми, зміцнювати репутацію бренду та стимулювати продажі. Екологічне позиціонування може спиратися на реальні зміни у виробництві, але не враховувати негативних впливів ланцюга постачання. Благодійна кампанія може забезпечувати значний обсяг допомоги, проте залишатися слабко пов'язаною з основною діяльністю підприємства. Тому завдання кейсового аналізу полягає не у віднесенні практики до категорії безумовно «успішної» або «неуспішної», а у встановленні її змісту, доказовості, системності та фактичних наслідків.

Для включення до навчального розділу кейс має відповідати кільком

критеріям. Насамперед практика повинна бути безпосередньо пов'язана з маркетинговими рішеннями підприємства - його ціннісною пропозицією, продуктом, ціною, каналами розподілу, комунікаціями, брендом або взаємодією зі споживачами та іншими заінтересованими сторонами. Обов'язковою є наявність достатнього обсягу відкритої інформації, яка дає змогу перевірити основні факти. Кейс також повинен містити аналітичну проблему, зокрема суперечність між цілями і результатами, економічними та суспільними інтересами, корпоративними заявами і підтвердженими діями або між позитивними наслідками практики та її обмеженнями.

Відбір кейсів у цьому розділі здійснено з урахуванням їх предметної відповідності соціально відповідальному маркетингу, інформаційної відкритості компаній, різноманітності застосованих моделей та можливості порівняння міжнародного й українського досвіду. Розглянуті практики не пропонуються як універсальні зразки для прямого копіювання. Вони слугують матеріалом для виявлення механізмів створення цінності, критичного осмислення управлінських рішень і визначення умов, за яких окремі елементи відповідної моделі можуть бути адаптовані іншими підприємствами.

Методична коректність аналізу значною мірою залежить від якості джерельної бази. Інформацію доцільно отримувати з кількох типів джерел: офіційної звітності та матеріалів компанії; документів державних органів, міжнародних організацій і професійних об'єднань; результатів незалежних досліджень; наукових публікацій; матеріалів громадських організацій і медіа. Корпоративна звітність є важливим первинним джерелом, але не повинна автоматично сприйматися як незалежне підтвердження результатів. Її дані необхідно зіставляти з інформацією інших сторін, особливо якщо йдеться про суспільний або екологічний вплив.

Під час роботи з джерелами необхідно розмежовувати:

➔ *факт* - подію або показник, підтверджені надійним джерелом;

➔ *корпоративне твердження* - позицію підприємства щодо власної діяльності чи результатів;

➔ *аналітичну інтерпретацію* - пояснення причин, зв'язків і наслідків;

➔ *оціночне судження* - аргументований висновок дослідника щодо результативності, відповідальності або можливості адаптації практики.

Запропоноване розмежування запобігає некритичному відтворенню корпоративних повідомлень і дає змогу оцінювати не лише заявлені наміри, а й підтверджені результати діяльності.

Для забезпечення порівнянності всі кейси розділу аналізуються за єдиною послідовністю, наведеною в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Логіка опрацювання практичного кейсу соціально відповідального маркетингу

Елемент аналізу	Основне питання
Контекст і проблема	Які ринкові, суспільні або екологічні обставини зумовили відповідне рішення?
Маркетингова модель	Яким чином підприємство поєднує суспільну цінність із власною ринковою діяльністю?
Механізм реалізації	Які елементи маркетингу та ресурси партнерів забезпечують функціонування моделі?
Результати і докази	Які маркетингові та суспільні результати підтверджені доступними даними?
Суперечності й обмеження	Які ризики, негативні наслідки або розбіжності між заявами і практикою виявлено?
Можливість адаптації	Які елементи моделі можуть бути використані іншими підприємствами та за яких умов?

Джерело: сформовано автором

Першим етапом є визначення контексту і проблеми. Здобувачеві необхідно встановити, які зміни ринкового середовища, суспільні очікування, екологічні виклики або кризові обставини вплинули на рішення підприємства. Аналіз поза контекстом може призвести до хибного перенесення практики в умови, для яких вона не була призначена.

На *другому етапі визначається модель створення цінності.* Потрібно з'ясувати, яким чином суспільна або екологічна мета пов'язана з основною діяльністю підприємства та яку цінність отримують споживачі, інші стейкхолдери та саме підприємство. Наявність маркетингового ефекту не заперечує суспільної відповідальності практики. Критичним є те, чи створюється підтверджена суспільна цінність і чи не досягається комерційний

результат шляхом приховування суттєвих негативних наслідків.

Третій етап передбачає дослідження механізму реалізації моделі. Аналізується, які продуктові, цінові, комунікаційні та збутові рішення забезпечують її функціонування, як залучаються споживачі, працівники, партнери, громади й інші учасники та як між ними розподіляються ресурси, вигоди і відповідальність. Вказане дає змогу відрізнити інтегровану модель від одноразової акції, не пов'язаної з основними процесами підприємства.

Четвертим етапом є оцінювання результатів і доказів. Доцільно розмежовувати ресурси, реалізовані заходи, безпосередні результати та довгострокові зміни. Наприклад, обсяг спрямованих коштів або кількість учасників характеризують масштаб діяльності, але самі по собі не доводять досягнення суспільного впливу. Маркетингові результати (продажі, лояльність, залученість або репутаційні зміни) також слід розглядати окремо від соціальних та екологічних наслідків.

П'ятий етап - виявлення суперечностей і обмежень. Здобувач має перевірити відповідність комунікацій фактичним діям, масштаб позитивної ініціативи порівняно із загальним впливом підприємства, стійкість отриманих результатів і наявність негативних наслідків для окремих груп. Особливої уваги потребують вибіркове оприлюднення інформації, перебільшення результатів, перенесення відповідальності на партнерів і використання суспільно значущої проблеми переважно як засобу просування бренду.

Завершальним етапом є визначення можливості адаптації моделі. Успішну практику не можна механічно переносити до іншого підприємства без урахування його масштабу, ресурсів, галузі, цільової аудиторії, партнерського середовища та характеру суспільної проблеми. Тому навчальний висновок повинен містити не загальну рекомендацію «використати досвід компанії», а конкретне пояснення того, який елемент моделі може бути адаптований, які передумови для цього необхідні та які ризики слід контролювати.

Отже, кейсовий аналіз у межах розділу виконує не ілюстративну, а аналітико-навчальну функцію. Він дає змогу простежити зв'язок між

соціальними орієнтирами, маркетинговими рішеннями, економічними інтересами та фактичними наслідками діяльності підприємства. Послідовне застосування запропонованої методики формує здатність оцінювати практики соціально відповідального маркетингу на основі доказів, виявляти їхні суперечності та визначати обґрунтовані можливості адаптації.

7.2. Міжнародні моделі соціально відповідального маркетингу

7.2.1. *Patagonia: екологічний активізм, демаркетинг і циркулярна модель*

Patagonia - північноамериканська компанія, заснована І. Шуїнаром у 1973 р., яка виробляє одяг і спорядження для активного відпочинку. Її кейс становить особливий інтерес для соціально відповідального маркетингу, оскільки екологічна орієнтація бренду не обмежується благодійними проєктами або комунікаційними заявами, а послідовно інтегрується у корпоративну місію, продуктові рішення, післяпродажне обслуговування, взаємодію зі споживачами та механізми розподілу прибутку.

Маркетингову модель *Patagonia* доцільно визначити як місієцентричну модель створення цінності, у якій екологічна мета виконує одночасно три функції. *По-перше*, вона визначає критерії проєктування й виробництва продукції. *По-друге*, формує особливу ціннісну пропозицію бренду, засновану на довговічності, ремонтпридатності та відповідальному споживанні. *По-третє*, забезпечує залучення покупців до ширшої системи екологічних дій. Отже, суспільна цінність створюється не поряд із комерційною діяльністю, а через зміну її базової логіки.

У 1985 р. *Patagonia* започаткувала щорічне спрямування 10% прибутку до оподаткування на підтримку природоохоронних організацій, а згодом перейшла до відрахування 1% обсягу продажів. Це мало принципове значення, оскільки обсяг підтримки не залежав від облікової політики чи фінансового результату певного року. У 2002 р. І. Шуїнар і К. Метьюз створили об'єднання

1% for the Planet, яке поширило цей принцип на інші підприємства [6; 13]. За офіційними даними Patagonia, власний сукупний обсяг її грошової та негрошової підтримки низових екологічних організацій перевищив 140 млн дол. США [12].

Найбільш радикально інституціоналізація місії виявилася у зміні структури власності компанії у 2022 р. Усі голосуючі акції, що становлять 2% капіталу, було передано спеціально створеному Patagonia Purpose Trust, покликаному зберігати місію та контролювати ключові рішення. Решту 98% неголосуючих акцій отримала неприбуткова організація Holdfast Collective, якій спрямовуються дивіденди з прибутку, що залишається після реінвестування в розвиток компанії [14]. При цьому Patagonia не стала благодійною організацією, а продовжує функціонувати як комерційне підприємство, сертифікована B Corporation і benefit corporation.

Вказане рішення має важливе маркетингове значення. Корпоративна місія перестає бути лише декларацією керівництва і закріплюється у структурі власності та розподілі фінансових результатів. Для споживача така інституціоналізація виступає сигналом достовірності, оскільки обмежує можливість довільної відмови від заявлених екологічних орієнтирів під впливом майбутніх власників або інвесторів.

Водночас структуру власності не слід інтерпретувати як усунення комерційного інтересу. Фінансова стійкість Patagonia залишається необхідною умовою фінансування екологічної діяльності, а отже, суспільна місія та прибутковість у цій моделі не протиставляються, а взаємно підтримують одна одну.

Одним із найвідоміших проявів маркетингової моделі Patagonia стала кампанія «Don't Buy This Jacket» оприлюднена у 2011 р. напередодні традиційного сезонного зростання продажів. Компанія закликала споживачів не купувати новий товар без реальної потреби та звернула увагу на ресурси, викиди і відходи, пов'язані з його виробництвом [13].

За формою кампанія відповідала логіці *демаркетингу* - *свідомого обмеження або переорієнтації попиту*. Проте її зміст не зводився до відмови від

споживання. Patagonia пропонувала змінити критерії вибору: купувати рідше, надавати перевагу довговічній продукції, ремонтувати її, повторно використовувати та відповідально поводитися з виробом після завершення строку експлуатації.

В основу цієї логіки було покладено принципи 5R (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2

Принципи відповідального споживання в маркетинговій моделі Patagonia

Принцип	Практична реалізація	Маркетингове значення
Скорочення споживання	Відмова від непотрібної або імпульсивної покупки	Позиціонування бренду як альтернативи надмірному споживанню
Ремонт	Продовження строку використання продукції	Підтвердження якості та збереження взаємодії з покупцем
Повторне використання	Передавання, обмін і продаж уживаних виробів	Формування вторинного ринку продукції бренду
Перероблення	Повернення матеріалів у виробничий цикл за наявності відповідної технології	Зменшення потреби в первинних ресурсах
Переосмислення	Перегляд потреби у володінні новим товаром	Зміна споживчої норми та моделі прийняття рішення

Джерело: сформовано автором на основі [6; 12-14]

Маркетингова ефективність такого підходу пояснюється не лише етичним змістом кампанії. Заклик до меншого споживання підсилює аргументацію преміальної ціни: дорожчий товар позиціонується як довгострокова інвестиція, що має слугувати довше та зберігати функціональну цінність. Ремонт, гарантійне обслуговування і можливість повторного продажу зменшують для покупця сукупну вартість володіння виробом. Водночас участь у відповідальному споживанні підтримує ціннісну самоідентифікацію клієнта і зміцнює його зв'язок із брендом.

У цьому якраз і полягає головний парадокс демаркетингу Patagonia: заклик купувати менше може знижувати загальний рівень надмірного споживання, але водночас перерозподіляє попит на користь бренду, який асоціюється з відповідальним вибором. Тому маркетинговий результат не заперечує екологічної спрямованості кампанії, однак потребує критичного врахування під час оцінювання її суспільного впливу.

Логічним операційним продовженням кампанії став запуск у 2013 році програми Worn Wear («зношений одяг»), що перетворює принцип 5R із рекламного меседжу на дієвий господарський механізм замкненого циклу за трьома напрямками.

Перший напрям — ремонт одягу, який подовжує перебування виробу в циклі використання, не даючи йому вибути з обігу.

Другий напрям — рекомерція (re-commerce): обмін вживаного одягу бренда на бонусні сертифікати для нових покупок (система Trade-In) із подальшим продажем виробів через спеціалізований маркетплейс WornWear.com.

Третій напрям — апсайклінг (Re-Crafted): переробка речей із критичними пошкодженнями, які вже не підлягають ремонту чи повторному продажу, в унікальні дизайнерські моделі.

Таким чином компанія брала на себе подовження життєвого циклу виробу та проблему його утилізації, що післяпродажний етап перетворювало на окрему складову ціннісної пропозиції.

У 2025 фінансовому році Patagonia відремонтувала 174 799 виробів у різних країнах [6]. Даний показник засвідчує значний операційний масштаб програми, але не є достатнім доказом повної циркулярності бізнес-моделі. Для такого висновку необхідно співвідносити кількість відремонтованих і повторно реалізованих виробів із загальними обсягами виробництва, продажів і продукції, що вибуває з використання.

Сильною стороною Patagonia є прагнення поєднувати позитивні результати з відкритим визнанням невирішених проблем. У звіті Work in Progress Report 2025 компанія не обмежується повідомленнями про досягнення, а розкриває показники, які демонструють суттєві межі її моделі [13].

Зокрема, у 2025 фінансовому році вуглецевий слід компанії становив 182 646 метричних тон CO₂-еквіваленту, а приблизно 85% продукції не мали доступного рішення для перероблення або іншого належного поводження після завершення використання. За оприлюдненими компанією даними, понад 90%

асортименту виготовляється на підприємствах із сертифікацією Fair Trade, однак станом на 2023 р. у середньому лише 34% виробництв зі складання одягу забезпечували працівникам оплату на рівні прожиткового мінімуму.

Наведені дані виявляють кілька фундаментальних суперечностей.

По-перше, довговічність товару не гарантує можливості його подальшого перероблення. Використання складних сумішей матеріалів може підвищувати міцність і функціональність виробу, але ускладнювати розділення компонентів після завершення строку експлуатації.

По-друге, ремонт і вторинний продаж продовжують життєвий цикл продукції, проте не усувають екологічного впливу виробництва нових товарів. Якщо загальний обсяг продажів продовжує зростати, циркулярні ініціативи можуть лише частково компенсувати збільшення ресурсного навантаження.

По-третьє, сертифікація виробничого майданчика не означає автоматичного забезпечення належного рівня оплати праці. Patagonia, як і інші глобальні бренди, залежить від постачальників, які одночасно працюють із багатьма замовниками, а її можливості одноосібно змінювати умови в усьому ланцюзі створення цінності залишаються обмеженими.

По-четверте, модель значною мірою спирається на преміальне позиціонування. Висока маржинальність дає змогу фінансувати ремонт, екологічний активізм, відповідальні матеріали та довгострокову підтримку продукції. Тому пряме перенесення такої моделі до низькомаржинального масового сегмента може бути економічно ускладненим.

Отже, кейс Patagonia демонструє, що соціально відповідальний маркетинг набуває системного характеру тоді, коли суспільна мета закріплена не лише в комунікаціях, а й у структурі власності, продуктових характеристиках, післяпродажному обслуговуванні та механізмах розподілу фінансових результатів. Основним джерелом довіри до бренду є не бездоганність його діяльності, а відповідність між заявленою місією, практичними діями та готовністю відкрито визнавати невирішені проблеми.

Для інших підприємств практично адаптованими є окремі елементи

моделі: проєктування довговічної продукції, розвиток ремонтного обслуговування, створення каналів повторного використання, установлення вимірюваного механізму фінансування суспільно корисних ініціатив і збалансоване розкриття результатів. Водночас їх упровадження потребує оцінювання галузевих умов, ресурсів підприємства, економіки життєвого циклу товару та здатності підтвердити екологічний ефект належними даними.

7.2.2. Google: платформна модель створення суспільної цінності

Кейс Google репрезентує принципово іншу модель соціально відповідального маркетингу, ніж розглянута практика Patagonia. Якщо Patagonia створює суспільну цінність переважно через трансформацію продукту, його життєвого циклу та споживчої поведінки, то Google використовує як головний ресурс *масштаб цифрової платформи - технології, дані, інфраструктуру, професійні знання та доступ до глобальної аудиторії*.

Google є основною компанією у структурі Alphabet і формує цифрову екосистему, до якої належать пошукові, рекламні, відео-, картографічні, хмарні, мобільні та інші сервіси. Значна частина цих продуктів має понад мільярд користувачів, що забезпечує компанії виняткові можливості масштабувати не лише комерційні пропозиції, а й суспільно корисні рішення [1; 2]. Водночас така масштабність посилює відповідальність за захист даних, доступність цифрових можливостей, вплив алгоритмів і екологічні наслідки функціонування інфраструктури.

Платформна модель створення суспільної цінності - це спосіб інтеграції соціальних цілей у діяльність цифрової компанії, за якого основним внеском стають не лише фінансові пожертви, а й надання доступу до технологій, інформаційних каналів, професійних компетентностей та інфраструктури. Її принципова перевага полягає у масштабованості: один цифровий продукт або освітній ресурс може бути одночасно доступним значній кількості користувачів і організацій у різних країнах.

У моделі Google можна виокремити три взаємопов'язані механізми

створення суспільної цінності.

1. Розвиток цифрових компетентностей і доступу до можливостей

Даний механізм пов'язаний із поширенням знань і навичок, необхідних для участі в цифровій економіці. Компанія реалізує освітні програми у сферах цифрового маркетингу, кібербезпеки, аналізу даних, хмарних технологій і штучного інтелекту. Такі програми можуть зменшувати компетентнісний розрив між різними групами населення, сприяти професійній мобільності та розширювати можливості працевлаштування.

Показовим прикладом є глобальний AI Opportunity Fund, спрямований на підтримання навчання у сфері штучного інтелекту. Його заявлений обсяг становить 120 млн дол. США [8]. Освітня підтримка при цьому виконує подвійну функцію: створює суспільну цінність через розвиток людського капіталу та одночасно формує ширше коло користувачів, здатних застосовувати цифрові продукти та сервіси компанії.

Така взаємозалежність не знецінює суспільного результату, проте потребує аналітичного розмежування. Під час оцінювання необхідно встановлювати не лише кількість учасників або виданих сертифікатів, а й доступність програм для вразливих груп, завершення навчання, фактичне використання набутих компетентностей та зміни у професійних можливостях учасників.

2. Технологічне посилення неприбуткових організацій

Другий механізм полягає у наданні неприбутковим організаціям доступу до цифрових продуктів, рекламних можливостей, фінансування і професійної підтримки. Програма Google for Nonprofits охоплює корпоративні інструменти для спільної роботи, відеокommунікації, картографічні сервіси та рекламну підтримку.

У межах Google Ad Grants відповідні організації можуть отримувати до 10 тис. дол. США щомісяця у формі негрошового рекламного гранту для розміщення текстових оголошень у пошуковій системі, що допомагає їм поширювати інформацію, залучати волонтерів, донорів і учасників програм [2;

8].

За даними Google.org, безоплатними продуктами Google for Nonprofits користуються понад 300 тис. неприбуткових організацій, а підтримку у формі фінансування отримали понад 3,6 тис. неприбуткових організацій, університетів та інших інституцій. Сукупна вартість наданих неприбутковому сектору продуктів компанія оцінює більш ніж у 18 млрд дол. США [1].

На відміну від традиційної благодійності, така модель не обмежується передаванням коштів. Цифрова платформа підвищує спроможність організацій самостійно комунікувати, координувати діяльність, працювати з даними та залучати ресурси. Суспільний ефект у цьому разі виникає не безпосередньо в Google, а через діяльність організацій-партнерів, які використовують надані можливості для реалізації власних місій.

Водночас вартість негрошової підтримки не слід ототожнювати з фактичним суспільним результатом. Для коректного оцінювання необхідно враховувати, чи могла організація ефективно скористатися інструментом, яку додаткову аудиторію було залучено та які зміни відбулися внаслідок цього. Сам факт надання рекламного кредиту або програмного продукту характеризує масштаб ресурсного внеску, але не доводить досягнення кінцевого впливу.

3. Використання технологій для розв'язання суспільних проблем

Третій механізм передбачає застосування цифрових технологій і професійних компетентностей Google для підтримання дослідницьких, освітніх, гуманітарних, екологічних та інших суспільно значущих проєктів. Google.org поєднує фінансування з технологічною експертизою, а працівники компанії можуть тимчасово долучатися до роботи партнерських організацій у межах професійного волонтерства.

У такій моделі компанія надає ресурс, що безпосередньо пов'язаний із її ключовими компетентностями (програмуванням, обробленням даних, цифровими комунікаціями та масштабуванням технологічних рішень), що підвищує потенційну результативність партнерства порівняно з фінансовою допомогою, не пов'язаною зі спеціалізацією підприємства.

Логіка платформної моделі представлена на рис. 7.1.

Центральним ресурсом моделі є цифрова екосистема Google. Через освітні програми, продукти для неприбуткових організацій, фінансування та технологічну експертизу вона посилює спроможність окремих осіб і партнерських інституцій. Створений ними суспільний результат, своєю чергою, підтримує довіру до компанії, поширення цифрових компетентностей і розвиток її екосистеми. Отже, модель має циклічний характер: суспільна цінність і ринкова стійкість платформи можуть взаємно посилюватися.



Рис. 7.1. Платформна модель створення суспільної цінності Google

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 8]

При цьому представлена платформна модель Google містить фундаментальну суперечність: *технологічний масштаб, що забезпечує можливість створення значної суспільної цінності, одночасно концентрує економічну, інформаційну та алгоритмічну владу*. Компанія не лише надає цифрові інструменти, а й установлює правила доступу до них, визначає

параметри алгоритмічного ранжування та контролює значні масиви користувацьких даних.

Перша група ризиків пов'язана із залежністю отримувачів підтримки від платформи. Неприбуткова організація, яка будує комунікацію, внутрішню роботу або залучення ресурсів переважно на сервісах одного постачальника, стає залежною від його технічних і політичних рішень. Зміна алгоритмів, умов програми або критеріїв доступу може безпосередньо впливати на її спроможність досягати цільової аудиторії.

Друга група стосується використання даних та алгоритмічної прозорості. Масштабна персоналізація послуг і рекламних повідомлень створює маркетингову цінність, але водночас потребує належного захисту приватності, пояснюваності суттєвих алгоритмічних рішень і запобігання дискримінаційним наслідкам. Відповідальність цифрової платформи тому не може оцінюватися лише за обсягом благодійності або кількістю суспільно корисних програм.

Третя група ризиків пов'язана з екологічною ціною цифрової інфраструктури. Розвиток хмарних сервісів і штучного інтелекту збільшує потребу в обчислювальних потужностях, електроенергії та воді. За даними Google, у 2024 р. споживання електроенергії центрами оброблення даних зросло на 27%, хоча пов'язані з енергоспоживанням викиди цих центрів скоротилися на 12% завдяки підвищенню ефективності та зміні енергетичного забезпечення [2].

Отже, кейс Google демонструє, що соціально відповідальний маркетинг цифрової платформи може реалізовуватися через масштабування доступу до технологій, знань, аудиторій і професійної експертизи. Суспільна цінність у такій моделі створюється переважно не самою компанією, а користувачами й організаціями, спроможність яких вона посилює.

У той же час оцінювання моделі має охоплювати не лише позитивні програми, а й основний вплив платформи (правила роботи з даними, алгоритмічну владу, залежність партнерів і ресурсомісткість цифрової інфраструктури). Для інших підприємств адаптованими є поєднання фінансової підтримки з ключовими корпоративними компетентностями, надання партнерам

доступу до технологій і розвиток їхньої самостійної спроможності. Однак така практика набуває ознак соціально відповідального маркетингу лише за умови прозорості правил, захисту прав користувачів і доказового оцінювання фактичних суспільних результатів.

7.2.3. Coca-Cola: масштабування соціально відповідального маркетингу та відповідальність за життєвий цикл пакування

Практика The Coca-Cola Company становить особливий інтерес для вивчення соціально відповідального маркетингу, оскільки поєднує глобальний масштаб діяльності, високу впізнаваність брендів, розгалужену систему виробництва і дистрибуції та значний вплив на споживчу поведінку. За таких умов суспільна відповідальність компанії не може обмежуватися окремими благодійними проєктами або екологічними рекламними кампаніями. Вона має охоплювати весь ланцюг створення цінності: від використання водних ресурсів і вибору матеріалів для пакування до організації збирання відходів, достовірності маркетингових тверджень та участі споживачів у відповідальному споживанні.

У контексті цього кейсу соціально відповідальний маркетинг доцільно розглядати як узгодження ринкового масштабу компанії з масштабом її відповідальності за соціальні та екологічні наслідки виробництва, збуту і споживання продукції. Чим ширшою є присутність бренду на ринку, тим вищими мають бути вимоги до вимірюваності його зобов'язань, прозорості комунікацій і фактичної спроможності зменшувати негативний вплив.

Бізнес-модель компанії ґрунтується на взаємодії власника глобальних брендів із широкою мережею партнерів із розливу, постачальників, торговельних підприємств і логістичних операторів. Тому реалізація соціально відповідального маркетингу залежить не лише від корпоративної політики головної компанії, а й від узгодженості стандартів у межах усієї системи Coca-Cola. Відповідальність набуває мережевого характеру: заявлені цілі мають бути переведені у вимоги до пакування, виробничих процесів, постачання, дистрибуції, маркетингових повідомлень та взаємодії зі споживачами.

У сучасній екологічній політиці компанія виокремлює три пріоритетні

напрями: водокористування, пакування та скорочення викидів. Їх маркетингове значення полягає в тому, що вони безпосередньо пов'язані з характеристиками продукту, способом його доведення до споживача та суспільною оцінкою бренду. Отже, йдеться не про зовнішнє доповнення до комерційної діяльності, а про поступове включення екологічних критеріїв у формування споживчої цінності.

1. Відповідальне управління водними ресурсами

Вода є не лише складовою продукції Coca-Cola, а й стратегічним ресурсом її виробничої системи. Відповідно, суспільна прийнятність діяльності компанії залежить від того, наскільки раціонально вона використовує воду, особливо в регіонах із підвищеним водним ризиком.

Відповідальний підхід передбачає:

- ➔ підвищення ефективності використання води у виробничих процесах;
- ➔ очищення води, використаної під час виробництва;
- ➔ підтримку відновлення водних басейнів і доступу громад до безпечної води;
- ➔ урахування локального рівня водного дефіциту під час визначення пріоритетів;
- ➔ оприлюднення порівнюваних показників фактичного впливу.

Маркетинговий ефект таких заходів виникає лише тоді, коли екологічна діяльність створює відчутний результат для територій присутності компанії. Сам факт фінансування водних проєктів ще не підтверджує відповідальності, якщо він не зіставлений із реальним водним слідом виробництва. Тому слід розмежовувати заявлений обсяг підтримки, фактичне зменшення водоспоживання та довгострокову зміну стану водних ресурсів.

2. Пакування як центральна проблема маркетингової відповідальності

Найскладнішою складовою кейсу є відповідальність за пакування. Воно виконує важливі маркетингові функції: забезпечує збереження продукту, зручність споживання, ідентифікацію бренду та доступність товару. Водночас

поширення одноразової тари створює значний екологічний слід, який не може бути усунутий лише закликами до споживачів сортувати відходи.

У 2024 р. Соса-Сола оновила добровільні екологічні орієнтири до 2035 р., задекларувавши прагнення використовувати 35-40% перероблених матеріалів у первинному пакуванні, зокрема довести частку переробленого пластику до 30-35%, а також сприяти збиранню 70-75% еквівалентної кількості пляшок і банок, виведених на ринок. За корпоративними даними, у 2024 р. 99% пакування компанії було придатним до перероблення, 28% використаних пакувальних матеріалів становила вторинна сировина, а приблизно 14% обсягу напоїв реалізовувалося в багаторазовому пакуванні [7; 16]. Вище зазначені показники характеризують прогрес, але не є тотожними фактичному запобіганню утворенню відходів.

3. Скорочення викидів

Для коректного оцінювання необхідно розмежовувати:

- ➔ придатність пакування до перероблення (його технологічну характеристику);
- ➔ фактичне збирання (частку тари, що потрапила до системи поводження з відходами);
- ➔ реальне перероблення (перетворення зібраної сировини на новий матеріал);
- ➔ повторне використання (багаторазовий обіг тари без її перетворення на відходи);
- ➔ абсолютне скорочення одноразового пакування (зменшення загального обсягу первинного пластику).

Це розмежування має принципове навчальне значення, адже твердження про те, що пакування «підлягає переробленню», ще не доводить, що воно буде зібране й перероблене в конкретній країні. Тому соціально відповідальна комунікація має відображати не лише властивості тари, а й фактичну доступність відповідної інфраструктури.

Оцінювання моделі соціально відповідального маркетингу Coca-Cola

Складова моделі	Створювана цінність	Ключовий критерій оцінювання	Основний ризик
Управління водними ресурсами	збереження доступу громад і виробництва до води	фактичне скорочення водоспоживання та результативність локальних проєктів	компенсаційні заходи не усувають надмірного використання ресурсу
Циркулярне пакування	зменшення ресурсомісткості продукції та обсягу відходів	частка зібраної, реально переробленої й повторно використаної тари	підміна скорочення одноразового пакування його формальною придатністю до перероблення
Партнерська інфраструктура	залучення операторів, громад і споживачів до поводження з відходами	охоплення територій дієвими системами збирання	перенесення основної відповідальності на споживача
Маркетингові комунікації	інформування та формування відповідальної поведінки	доказовість, зрозумілість і перевіреність екологічних тверджень	грінвошинг та вибіркове оприлюднення позитивних результатів
Глобальне масштабування	поширення ефективних практик у міжнародній системі	єдність стандартів і врахування локальних умов	розрив між глобальними обіцянками та виконанням на окремих ринках

Джерело: сформовано автором

Глобальна впізнаваність Coca-Cola надає компанії значні можливості впливати на ставлення споживачів до повернення тари, сортування відходів і повторного використання ресурсів. Водночас така комунікаційна сила підвищує ризик грінвошингу.

Потребу в критичному оцінюванні підтверджують й незалежні дослідження. Аналіз результатів 1576 аудитів відходів у 84 країнах за 2018-2022 рр., опублікований у Science Advances, пов'язав із брендами Coca-Cola 11% ідентифікованого брендованого пластикового забруднення - найбільшу частку серед досліджених компаній. Також автори встановили позитивний зв'язок між обсягами виробництва пластику компаніями та кількістю їх брендovаних відходів у довкіллі [15].

Наведені факти не заперечують автоматично результативності окремих корпоративних програм, але засвідчують, що їх слід оцінювати відносно загального масштабу створюваного впливу. Збільшення частки вторинної

сировини може бути позитивною зміною, однак за одночасного зростання абсолютного обсягу одноразового пакування воно не обов'язково забезпечує зменшення сукупного екологічного навантаження.

Таким чином, кейс Coca-Cola демонструє, що соціально відповідальний маркетинг глобальної компанії має оцінюватися не за кількістю екологічних кампаній, а за здатністю змінювати базові параметри її ринкової моделі. Для цього необхідно зіставляти:

масштаб заявлених зобов'язань → масштаб фактичних змін → масштаб сукупного впливу.

Сильною стороною моделі Coca-Cola є можливість поширювати відповідальні практики через глобальну систему виробництва, дистрибуції та маркетингових комунікацій. Її ключове обмеження полягає в суперечності між масштабним продажем продукції в одноразовому пакуванні та проголошеним прагненням до циркулярності.

7.3. Українські моделі соціально відповідального маркетингу

7.3.1. МХП: інтеграція соціальної відповідальності у взаємодію з громадами

Діяльність МХП (колишній ПП «Миронівський хлібопродукт»), провідної української кампанії у сфері харчових та агротехнологій, становить показовий український кейс соціально відповідального маркетингу, оскільки виробничі потужності компанії безпосередньо пов'язані з конкретними територіальними громадами. Підприємство використовує місцеві трудові, земельні, інфраструктурні та природні ресурси, взаємодіє з локальними постачальниками й формує помітну частину економічної активності відповідних територій. За таких умов соціальна відповідальність має виходити за межі благодійної допомоги та передбачати системне узгодження інтересів підприємства, жителів, органів місцевого самоврядування, підприємців і громадських організацій.

У цьому кейсі соціально відповідальний маркетинг доцільно розглядати як

партнерську модель створення цінності, за якої економічна присутність підприємства доповнюється розвитком спроможності громад самостійно визначати та розв'язувати локальні соціально-економічні проблеми. Її принципова відмінність від традиційної благодійності полягає в переході від одноразового фінансування потреб до підтримки проєктів, здатних створювати тривалий місцевий ефект.

Для агропромислового підприємства громада є не лише територією розміщення виробничих об'єктів. Вона одночасно виступає джерелом трудових ресурсів, середовищем формування репутації, партнером у реалізації інфраструктурних рішень і групою стейкхолдерів, яка безпосередньо відчуває позитивні та негативні наслідки господарської діяльності.

Тому партнерська модель МХП охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів:

- ➔ *економічний* - зайнятість, податкові надходження, замовлення у місцевих постачальників і підтримка підприємництва;
- ➔ *соціальний* - участь у розв'язанні пріоритетних проблем громад, підтримка освіти, охорони здоров'я, культури та соціальної згуртованості;
- ➔ *інституційний* - залучення органів місцевого самоврядування, громадських організацій і мешканців до визначення та реалізації проєктів;
- ➔ *комунікаційний* - постійний діалог зі стейкхолдерами, пояснення рішень та отримання зворотного зв'язку;
- ➔ *репутаційний* - формування довіри до підприємства через відповідність його заявлених цінностей фактичній поведінці.

Маркетингове значення роботи з громадами полягає не у публічному висвітленні обсягу наданої допомоги, а у формуванні соціальної прийнятності діяльності підприємства. Довіра виникає тоді, коли громада сприймає компанію не як зовнішнього благодійника, а як передбачуваного партнера, який визнає власний вплив і бере участь у спільному створенні довгострокової цінності.

Практичним інструментом реалізації цієї моделі є діяльність Благодійного фонду «МХП - Громаді», що співпрацює з місцевими органами влади,

громадськими організаціями, підприємцями та жителями. До основних напрямів належать мікрогранти для громадських ініціатив, підтримка малого підприємництва, освітні та культурні проєкти, збереження культурної спадщини, підтримка охорони здоров'я та соціальної стійкості.

Методично важливо розрізняти два типи корпоративної участі:

1) *компенсаційна підтримка* - допомога у вирішенні поточних проблем або задоволенні невідкладних потреб громади;

2) *підтримка розвитку* - інвестиції у знання, підприємницькі компетентності, партнерські мережі та здатність громади самостійно створювати економічні й соціальні результати.

Для соціально відповідального маркетингу більш зрілою є друга модель, що зменшує залежність території від постійної корпоративної допомоги та перетворює мешканців із пасивних отримувачів ресурсів на учасників місцевого розвитку.

Дану логіку ілюструє конкурс бізнес-ідей «Роби своє». Він поєднує грантове фінансування з навчанням із маркетингу, бізнес-планування та бухгалтерського обліку [17; 18]. У 2024 р. загальний грантовий бюджет конкурсу становив 10 млн грн, а підтримку передбачалося надати до 80 підприємців у 13 областях України. Окремий акцент було зроблено на ветеранах, військовослужбовцях, членах їх родин, підприємцях, чий бізнес постраждав унаслідок війни, та жителях громад, які започатковують власну справу [3; 9].

Соціальна цінність такого інструменту полягає не лише в кількості наданих грантів. Розвиток малого підприємництва може створювати робочі місця, урізноманітнювати структуру місцевої економіки, підвищувати доступність товарів і послуг та утримувати економічно активне населення в громадах. Для МХП це сприяє формуванню стійкішого середовища діяльності, розвитку потенційних постачальників і партнерів, зміцненню довіри та зниженню соціальних ризиків.

Важливою рисою моделі є поєднання ресурсів підприємства з внесками місцевої влади, громадських організацій, інших бізнесів і самих учасників.

Партнерський механізм, за вказаних умов, доцільно розглядати як послідовність:

діалог зі стейкхолдерами → визначення суттєвої місцевої проблеми → конкурс або спільний добір рішення → поєднання ресурсів → реалізація проєкту → оцінювання суспільного результату.

В даному світлі підприємство не підміняє органи місцевого самоврядування і не визначає потреби громади одноосібно. Його роль полягає у забезпеченні ресурсів, експертизи, організаційної підтримки та можливостей масштабування дієвих рішень.

Оцінювання партнерської моделі не повинно обмежуватися кількістю проведених заходів, виданих грантів або інформаційних повідомлень. Для соціально відповідального маркетингу важливими є результати, які зберігаються після завершення корпоративного фінансування. До них належать:

- ➔ кількість створених і збережених робочих місць;
- ➔ життєздатність підтриманих підприємницьких проєктів;
- ➔ обсяг залученого співфінансування;
- ➔ кількість мешканців, які реально користуються створеними можливостями;
- ➔ зміцнення партнерств між бізнесом, владою та громадським сектором;
- ➔ рівень довіри стейкхолдерів до підприємства;
- ➔ здатність громади продовжувати або масштабувати ініціативу самостійно.

Водночас модель містить ризики, що потребують критичного оцінювання. *По-перше*, корпоративна підтримка може формувати залежність громади від одного великого підприємства. *По-друге*, пріоритети компанії не завжди повністю збігаються з найбільш суттєвими потребами мешканців. *По-третє*, позитивне висвітлення соціальних проєктів не повинно замінювати відкритого обговорення екологічного, трудового та економічного впливу основної діяльності. Тому доказовість відповідальної поведінки передбачає не лише

звітування про надану допомогу, а й прозоре визначення критеріїв добору проєктів, залучення стейкхолдерів та оцінювання довгострокового ефекту.

Таким чином, кейс МХП демонструє *територіально-партнерську модель соціально відповідального маркетингу*. Її цінність полягає у перетворенні ресурсів великого підприємства на спроможність громад створювати робочі місця, реалізовувати власні ініціативи та формувати стійкі партнерства. Результативність такої моделі визначається не масштабом благодійних витрат, а тим, наскільки корпоративна участь посилює самостійність громади, створює вимірювані довгострокові результати та узгоджується з відповідальністю підприємства за сукупний вплив його основної діяльності.

7.3.2. «Нова пошта»: соціально відповідальна логістика та підтримка суспільної стійкості

Кейс «Нової пошти» демонструє *сервісно-логістичну модель соціально відповідального маркетингу*, за якої суспільна цінність створюється передусім у процесі надання основної послуги. На відміну від підприємств, чия відповідальність реалізується переважно через окремі соціальні програми, логістична компанія безпосередньо впливає на мобільність товарів, доступність необхідних ресурсів, функціонування малого бізнесу та економічні зв'язки між територіями.

У цьому контексті **соціально відповідальна логістика** - це **організація доставки, за якої швидкість та економічна ефективність поєднуються з доступністю послуг, безпекою відправлень, безперервністю обслуговування, гуманітарною підтримкою, екологічною відповідальністю і захистом прав клієнтів**. Її маркетингове значення полягає у створенні довіри не лише до окремої послуги, а й до здатності компанії виконувати суспільно важливі функції за складних умов.

Основною складовою моделі «Нової пошти» є масштабна мережа відділень, поштоматів, адресної доставки та цифрових каналів обслуговування. Така інфраструктура скорочує територіальні обмеження доступу до товарів і послуг, полегшує взаємодію між продавцями та покупцями, підтримує

електронну торгівлю й дає малому бізнесу можливість працювати за межами локального ринку.

За даними компанії, у 2024 р. було доставлено 480 млн посилок і вантажів - на 16% більше, ніж у 2023 р. [4; 11]. Сам по собі обсяг відправлень є передусім операційним показником, однак у соціально-економічному контексті він засвідчує масштаб участі логістичної системи у забезпеченні повсякденних потреб населення та функціонуванні підприємництва.

Суспільна цінність, в даному випадку, створюється не лише фактом доставки, а її надійністю, передбачуваністю та доступністю для різних груп споживачів.

Найвиразніше інтеграцію соціальної відповідальності в основну діяльність компанії ілюструє програма «Гуманітарна Нова пошта». Її зміст полягає у використанні професійних логістичних можливостей для перевезення відправлень благодійних фондів і волонтерських організацій коштом компанії.

Цей приклад важливий тим, що підприємство надає суспільству не випадковий ресурс, а власну ключову компетентність - логістичну інфраструктуру, технології сортування, транспортні можливості та організаційну експертизу. Завдяки цьому соціальна ініціатива не відокремлюється від бізнес-моделі, а стає спеціальним режимом використання її можливостей для суспільно значущої мети.

За корпоративними даними, у 2025 р. у межах гуманітарної програми було доставлено 2,7 млн відправлень, що на 42% перевищило показник попереднього року, а загальні благодійні витрати групи NOVA в Україні перевищили 1 млрд грн [10; 20]. Для оцінювання цієї практики важливими є не лише кількість перевезень і розмір витрат, а також своєчасність доставки, територіальне охоплення, відповідність вантажів реальним потребам отримувачів і прозорість взаємодії з партнерськими організаціями.

У кризових умовах логістична мережа набуває ознак суспільно значущої інфраструктури. Її спроможність підтримувати доставку допомагає зберігати економічні зв'язки, роботу підприємців, доступ населення до необхідних товарів

і взаємодію між територіями. Тому операційна стійкість компанії має не лише комерційне, а й суспільне значення.

Логіку створення цінності у випадку «Нової пошти» можна представити так:

логістична інфраструктура → доступність і безперервність доставки → підтримка населення та підприємництва → суспільна стійкість → довіра до бренду.

Однак довіра є обґрунтованою лише за умови, що компанія не використовує суспільну значущість сервісу як підставу для зниження вимог до якості, безпеки чи прозорості. Відповідальність має охоплювати умови праці персоналу, захист даних, доступність для людей з інвалідністю, екологічний вплив транспортних операцій і пакування, а також чесність маркетингових повідомлень.

Сильною стороною «Нової пошти» є відповідність соціальної діяльності професійним можливостям компанії. Логістична експертиза одночасно забезпечує комерційну послугу, підтримує підприємницьку активність і створює інфраструктурну основу гуманітарних програм, що підвищує масштабованість та організаційну результативність відповідальних ініціатив.

Водночас модель містить кілька обмежень. Зростання кількості доставлень збільшує транспортне навантаження, використання енергії та обсяг пакувальних матеріалів. Цифровізація сервісу посилює вимоги до захисту персональних даних, а суспільна залежність від логістичної мережі підвищує значення стабільності, безпеки й недискримінаційної доступності послуг. Тому результативність моделі необхідно оцінювати одночасно за соціальними, сервісними та екологічними критеріями.

Отже, практика «Нової пошти» демонструє, що соціально відповідальний маркетинг є найбільш переконливим тоді, коли суспільна цінність створюється самою логікою основного сервісу, а не лише додатковими благодійними заходами. Ключовим ресурсом відповідального підприємства може бути не стільки фінансування, скільки його професійна компетентність, використана для

підвищення доступності послуг, підтримки економічних зв'язків і зміцнення суспільної стійкості.

7.3.3. ОККО: поєднання соціальних ініціатив, безпеки споживачів та відповідального розвитку

Практика ОККО GROUP, загальноукраїнського холдингу компаній, флагманом якого є мережа АЗК ОККО («Концерн Галнафтогаз»), репрезентує *сервісно-партнерську модель соціально відповідального маркетингу*, у якій суспільна цінність створюється через поєднання якості основного сервісу, доступності дорожньої інфраструктури, залучення споживачів до суспільно значущих ініціатив і поступового розвитку альтернативної енергетики. Водночас належність компанії до паливно-енергетичного сектору зумовлює підвищені вимоги до безпеки, екологічної відповідальності та доказовості комунікацій.

У цьому кейсі соціально відповідальний маркетинг доцільно визначити як організацію сервісної діяльності, за якої задоволення потреб споживачів поєднується з мінімізацією негативного впливу, підтримкою суспільної стійкості та створенням можливостей для свідомої участі клієнтів у спільних соціальних ініціативах. Відповідальність ОККО має оцінюватися не лише за масштабом благодійної допомоги, а й за якістю, безпекою, доступністю та екологічними параметрами основної діяльності.

Сучасний автозаправний комплекс виконує ширші функції, ніж реалізація пального. Він забезпечує харчування, відпочинок у дорозі, санітарну інфраструктуру, заряджання електромобілів, отримання поштових відправлень та інші супутні послуги. Тому суспільна цінність сервісної мережі формується через її здатність забезпечувати безпечне й передбачуване обслуговування різних категорій споживачів.

За даними нефінансового звіту ОККО, наприкінці 2024 р. мережа охоплювала 410 автозаправних комплексів. На її об'єктах діяли зарядні пристрої для електромобілів, 71 інклюзивний туалет, пеленальні столики, поштомати та інші сервіси [5].

З позицій соціально відповідального маркетингу якість сервісної моделі

визначають:

- ➔ безпечність і гарантована якість продукції;
- ➔ фізична доступність об'єктів та послуг;
- ➔ зрозуміле інформування про ціни й умови обслуговування;
- ➔ належне реагування на звернення споживачів;
- ➔ безперервність роботи критично важливих сервісів;
- ➔ дотримання екологічних і трудових стандартів.

Таким чином, базовим рівнем відповідальності є не благодійність, а належне виконання компанією своїх ринкових зобов'язань перед клієнтами, працівниками, партнерами та суспільством.

Виразною особливістю маркетингової моделі ОККО є використання партнерських кампаній, у яких придбання визначеного товару або послуги пов'язується з фінансуванням суспільно значущої мети. Такий механізм можна представити як послідовність:

*споживча дія → внесок компанії → акумулювання ресурсів → реалізація
партнерського проєкту → суспільний результат.*

Прикладом є довгострокова ініціатива «ОКО ЗА ОКО», яку компанія реалізує спільно з компетентною благодійною організацією. Упродовж трьох завершених етапів проєкту, з листопада 2022 р. до січня 2025 р., було акумульовано 1,225 млрд грн на підтримку обороноздатності України [5]. Принципове значення для аналізу має не лише обсяг фінансування, а поєднання ресурсів бізнесу, повсякденної поведінки клієнтів і професійної спроможності партнерської організації.

Водночас купівля клієнтом товару не повинна подаватися як єдиний або достатній прояв відповідальної поведінки. Основна відповідальність за визначення правил кампанії, фінансування, контроль і звітування залишається за компанією та її партнером.

Критичне оцінювання кейсу потребує врахування того, що паливний ритейл пов'язаний із реалізацією продуктів, використання яких спричиняє

викиди парникових газів та інші екологічні наслідки. Тому соціальні ініціативи не можуть компенсувати екологічний вплив основного бізнесу.

Відповідальна трансформація має передбачати:

- ➔ підвищення енергоефективності об'єктів;
- ➔ запобігання витокам і забрудненню;
- ➔ скорочення відходів та одноразового пакування;
- ➔ розвиток інфраструктури для електромобілів;
- ➔ інвестування у відновлювану енергетику та низьковуглецеві рішення;
- ➔ оприлюднення порівнюваних показників екологічного впливу.

Нефінансовий звіт компанії засвідчує розвиток зарядної інфраструктури та інвестиційні проєкти у сферах вітрової, сонячної енергетики й систем накопичення електроенергії. Проте сам факт диверсифікації ще не доводить зменшення сукупного екологічного сліду. Для цього потрібні вимірювані показники динаміки енергоспоживання, викидів, відходів і частки низьковуглецевих напрямів у діяльності компанії.

Отже, кейс ОККО показує, що соціально відповідальний маркетинг сервісного підприємства формується на перетині якісного основного сервісу, партнерського створення суспільної цінності та відповідальності за галузевий вплив. Сильною стороною моделі є здатність залучати масштабну клієнтську аудиторію до прозорих партнерських ініціатив і використовувати розгалужену мережу для задоволення ширшого кола суспільних потреб. Її принципове обмеження полягає в тому, що соціальна активність не усуває екологічних суперечностей паливного бізнесу. Для здобувачів цей кейс демонструє: зрілість соціально відповідального маркетингу визначається не гучністю соціальної кампанії, а узгодженістю суспільних ініціатив із якістю сервісу, прозорістю звітності та реальним зменшенням негативного впливу основної діяльності.

7.4. Порівняльне оцінювання та можливості адаптації розглянутих моделей

Розглянуті міжнародні та українські кейси демонструють, що соціально відповідальний маркетинг не має єдиної універсальної моделі. Його практична конфігурація визначається галуззю, масштабом і ресурсами підприємства, характером його впливу, складом стейкхолдерів та актуальними суспільними проблемами. Як наслідок результативність окремої практики не може оцінюватися поза середовищем, у якому вона сформувалася.

Міжнародні кейси характеризуються значним масштабом, системною інтеграцією відповідальності у глобальні бізнес-моделі та можливістю поширювати рішення на широкі споживчі аудиторії. Водночас масштаб діяльності посилює суперечності між суспільними зобов'язаннями компаній і сукупним впливом їхніх продуктів, технологій та операцій. Українські кейси мають виразнішу контекстну спрямованість, оскільки орієнтовані на підтримку територіальних громад, забезпечення доступності критично важливих послуг, збереження економічних зв'язків і зміцнення суспільної стійкості.

Порівняння моделей доцільно здійснювати не за кількістю реалізованих заходів або обсягом комунікаційної активності, а за чотирма критеріями: зв'язком із основною діяльністю, механізмом створення суспільної цінності, стратегічною перевагою та характером обмежень (таблиця 7.4).

Таблиця 7.4

Порівняльне оцінювання розглянутих моделей соціально відповідального маркетингу

Компанія і тип моделі	Механізм створення суспільної цінності	Стратегічна перевага	Основне обмеження
Patagonia - місійно-продуктова модель	екологічні вимоги до продукту, його довговічності, ремонту та повторного використання	безпосереднє включення місії у продукт і споживчу поведінку	суперечність між комерційним зростанням і заклик до скорочення споживання
Google - платформна модель	надання технологій, знань, цифрових інструментів і доступу до аудиторій	масштабування суспільного ефекту через цифрову екосистему	ризик цифрової нерівності, використання даних і алгоритмічної непрозорості

Продовження таблиці 7.4

Соса-Соса - глобальна циркулярна модель	удосконалення пакування, підтримка його збирання та відповідальне водокористування	поширення екологічних стандартів через глобальний ланцюг створення цінності	невідповідність між масштабом одноразового пакування і темпами скорочення відходів
МХП - територіально-партнерська модель	розвиток громад через гранти, навчання, співфінансування та партнерські проекти	перетворення ресурсів великого підприємства на місцеву спроможність	ризик залежності території від одного підприємства
«Нова пошта» - сервісно-логістична модель	використання логістичної інфраструктури для доступної доставки та гуманітарної підтримки	створення суспільної цінності засобами ключової професійної компетентності	транспортний і пакувальний вплив, вимоги до безпеки даних та доступності послуг
ОККО - сервісно-партнерська модель	поєднання відповідального сервісу, споживчої участі та партнерських соціальних проєктів	залучення клієнтів і партнерів до досягнення конкретного суспільного результату	екологічні суперечності основного паливного бізнесу

Джерело: сформовано автором

Порівняльне оцінювання дає змогу сформулювати кілька підсумкових закономірностей.

1. *Зрілість моделі визначається глибиною її інтеграції в основну діяльність.* Найбільш переконливими є практики, що змінюють характеристики продукту, спосіб надання послуги, взаємодію з постачальниками, споживачами та громадами. Якщо відповідальність реалізується лише через фінансування зовнішніх проєктів, її зв'язок із маркетинговою моделлю залишається обмеженим.

2. *Стійка суспільна цінність створюється на основі ключової компетентності підприємства.* Для Patagonia нею є розроблення довговічного продукту, для Google - цифрові технології, для «Нової пошти» - логістична інфраструктура, для МХП - партнерська присутність у громадах. Використання професійної компетентності робить відповідальну практику організаційно забезпеченою, масштабованою та менш залежною від разового фінансування.

3. *Соціальні ініціативи не можуть замінювати управління негативними наслідками основної діяльності.* Екологічна кампанія не усуває відповідальності за ресурсомісткість продукції, благодійна програма - за умови праці, а підтримка

суспільних проєктів - за достовірність маркетингових тверджень. Тому позитивний суспільний внесок необхідно оцінювати одночасно з екологічним, соціальним та етичним впливом підприємства.

4. Результативність моделі залежить від якості партнерства зі стейкхолдерами. Їх залучення допомагає точніше визначати суттєві проблеми, об'єднувати ресурси та забезпечувати професійну реалізацію проєктів. Водночас участь споживачів, громад або благодійних організацій не повинна використовуватися для перенесення на них відповідальності, яка належить підприємству.

5. Довіра формується через доказовість. Масштаб витрат, кількість учасників або інформаційне охоплення не є достатніми показниками суспільного результату. Відповідальна компанія має визначати вихідний стан, очікувані зміни, строки реалізації, показники результативності та порядок перевірки даних.

Адаптація успішної практики не означає відтворення назви, дизайну або комунікаційної форми чужої кампанії. Ініціатива, ефективна для глобальної цифрової платформи, не може бути механічно перенесена до виробничого чи сервісного підприємства. Так само локальна партнерська програма потребує іншого ресурсного забезпечення й системи оцінювання, ніж міжнародна циркулярна модель.

Предметом адаптації має бути внутрішній механізм створення цінності: використання ключової компетентності підприємства для розв'язання проблеми, пов'язаної з його діяльністю та суттєвої для стейкхолдерів. Послідовність такого переходу узагальнено на рис. 7.2.

Логіка адаптації починається з діагностування суттєвого впливу підприємства. Воно має встановити, які соціальні або екологічні наслідки виникають у процесі створення, просування, реалізації та споживання його продукту. Наступним кроком є визначення ключової компетентності, за допомогою якої підприємство може впливати на виявлену проблему (технологій, інфраструктури, продуктового дизайну, партнерської мережі, професійної

експертизи або доступу до споживачів).



Рис. 7.2. Логіка адаптації моделей соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Обрана модель повинна бути адаптована до галузі, масштабу підприємства, ресурсних можливостей і потреб стейкхолдерів. При цьому необхідно перевірити, чи не суперечить запланована ініціатива характеру основної діяльності, чи має підприємство достатню компетентність для її реалізації та чи не створює вона ризику маніпулятивного використання суспільно значущої проблеми.

Завершальною умовою є встановлення вимірюваного результату. Він має охоплювати не лише суспільний ефект, а й ринкову цінність, що забезпечує довгострокову життєздатність практики: довіру, лояльність, стійкість партнерств, розвиток ринку або зниження нефінансових ризиків. Поєднання зазначених результатів дає змогу інтегрувати відповідальну практику в маркетингову модель, а не залишати її тимчасовим комунікаційним проєктом.

Для великих підприємств адаптація може передбачати трансформацію продуктів, інфраструктури й ланцюгів постачання. Малий і середній бізнес здатний зосередитися на локальній проблемі, відповідальному продукті, доступності сервісу або партнерстві з громадою. Масштаб практики може бути різним, однак незмінними залишаються її релевантність, етичність, прозорість і вимірюваність.

Таким чином, розглянуті кейси не утворюють набору готових рішень для копіювання. Їх навчальна цінність полягає у виявленні різних способів інтеграції суспільної відповідальності у продукт, сервіс, цифрову платформу, логістику, взаємодію з громадами та партнерські комунікації. Обґрунтована адаптація передбачає перенесення не зовнішньої форми ініціативи, а механізму створення цінності з урахуванням особливостей конкретного підприємства. Такий підхід забезпечує перехід від ситуативної соціальної активності до системного соціально відповідального маркетингу.

Висновки до розділу 7

1. Аналіз практичних кейсів соціально відповідального маркетингу має ґрунтуватися на послідовному встановленні суспільної проблеми, стейкхолдерів, маркетингового рішення, механізму створення цінності, фактичних результатів та наявних обмежень. Методично коректний аналіз передбачає розмежування корпоративних тверджень і підтверджених результатів, оцінювання зв'язку відповідальної практики з основною діяльністю підприємства та формулювання аргументованого висновку щодо її результативності.

2. Розглянуті кейси засвідчують відсутність єдиної універсальної моделі соціально відповідального маркетингу. Її практична конфігурація визначається галуззю, масштабом підприємства, характером створюваних впливів, ключовими компетентностями та потребами стейкхолдерів. Водночас зрілі моделі об'єднують інтеграція відповідальності у продукт, сервіс або бізнес-процеси, партнерська взаємодія, управління негативними наслідками та вимірюваність суспільного результату.

3. Міжнародні моделі демонструють різні механізми створення суспільної цінності: місійно-продуктовий підхід Patagonia ґрунтується на екологічних характеристиках, довговічності та повторному використанні продукту; платформна модель Google - на масштабуванні доступу до цифрових технологій, знань і можливостей; глобальна циркулярна модель Coca-Cola - на відповідальності за пакування, водні ресурси та пов'язаний із ними життєвий цикл продукції. Їх оцінювання має враховувати не лише позитивні ініціативи, а й суперечності між заявленими цілями та сукупним впливом діяльності компаній.

4. Українські кейси відображають підвищену роль соціально відповідального маркетингу в підтриманні громад, економічних зв'язків і суспільної стійкості. Територіально-партнерська модель МХП спрямована на розвиток спроможності громад і місцевого підприємництва; сервісно-логістична модель «Нової пошти» використовує ключову професійну компетентність для забезпечення доступності доставки та гуманітарної підтримки; сервісно-партнерська модель ОККО поєднує якість і доступність основного сервісу із залученням споживачів та партнерів до суспільно значущих ініціатив.

5. Порівняльне оцінювання підтверджує, що результативність соціально відповідального маркетингу визначається не кількістю проведених заходів, обсягом витрат або інформаційним охопленням, а відповідністю практики суттєвому впливу підприємства, використанням його ключової компетентності та здатністю створювати довгострокову цінність для стейкхолдерів. Соціальні та екологічні ініціативи не можуть підміняти відповідальність за негативні наслідки основної діяльності, а участь споживачів і партнерів не звільняє підприємство від власних зобов'язань.

6. Адаптація розглянутих моделей передбачає перенесення механізму створення суспільної цінності, а не копіювання зовнішньої форми окремої кампанії. Вона має починатися з визначення суттєвого впливу та релевантної компетентності підприємства, враховувати його галузь, масштаб, ресурси й очікування стейкхолдерів, проходити перевірку на етичну та організаційну

спроможність і завершуватися встановленням вимірюваних суспільних та ринкових результатів.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що являє собою практичний кейс соціально відповідального маркетингу та які обов'язкові структурні елементи він має містити?
2. За якою послідовністю доцільно здійснювати аналіз практичного кейсу соціально відповідального маркетингу?
3. Чому під час аналізу кейсу необхідно розмежовувати заявлені компанією наміри, реалізовані заходи, безпосередні результати та довгостроковий суспільний вплив?
4. У чому полягають особливості місійно-продуктової моделі Patagonia та як екологічна місія компанії інтегрується в її продуктову й маркетингову політику?
5. За допомогою яких механізмів цифрова екосистема Google створює суспільну цінність і які обмеження необхідно враховувати під час оцінювання цієї моделі?
6. Чому відповідальність за життєвий цикл пакування є центральною проблемою моделі соціально відповідального маркетингу Coca-Cola?
7. Як партнерська модель МХП сприяє розвитку спроможності територіальних громад і чим вона відрізняється від традиційної корпоративної благодійності?
8. У чому полягає суспільна цінність сервісно-логістичної моделі «Нової пошти» та яку роль у ній відіграє ключова професійна компетентність підприємства?
9. Як у моделі ОККО поєднуються відповідальність за основний сервіс, партнерські соціальні ініціативи та залучення споживачів до створення суспільної цінності?
10. Які умови необхідно виконати для обґрунтованої адаптації розглянутої моделі соціально відповідального маркетингу до діяльності іншого підприємства?



ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи може підприємство вважатися соціально відповідальним, якщо воно реалізує масштабні суспільно корисні проекти, але не усуває суттєвих негативних наслідків своєї основної діяльності?
2. Чи є заклик Patagonia купувати менше прикладом послідовного соціально відповідального маркетингу або суперечливою формою зміцнення бренду та стимулювання попиту?
3. За яких умов безоплатне надання цифрових технологій і сервісів Google створює суспільну цінність, а за яких - може посилювати залежність користувачів від цифрової платформи?
4. Що має бути пріоритетом для Coca-Cola: підвищення придатності пакування до перероблення, розвиток систем його збирання чи абсолютне скорочення використання одноразової тари?
5. Чи здатне тривале партнерство великого підприємства з територіальними громадами одночасно сприяти їх розвитку та формувати економічну залежність від корпоративної підтримки?
6. Чи можна вважати безперервність і доступність логістичного сервісу самостійним

проявом соціально відповідального маркетингу, якщо вони водночас забезпечують комерційне зростання підприємства?

7. Де проходить межа між відповідальним залученням споживачів до партнерських соціальних ініціатив і використанням суспільно значущої проблеми для стимулювання продажу?

8. Які результати мають переважати під час оцінювання соціально відповідальної практики: суспільний ефект, зміна поведінки стейкхолдерів, репутаційна цінність чи економічна життєздатність ініціативи?

9. Чи можуть українські підприємства ефективно адаптувати міжнародні моделі соціально відповідального маркетингу без перенесення властивих їм інституційних, технологічних і фінансових умов?

10. Хто повинен визначати успішність соціально відповідальної маркетингової практики: саме підприємство, незалежні експерти, споживачі, партнери, територіальні громади чи сукупність усіх стейкхолдерів?



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

«Адаптація відповідальної практики»

Завдання:

Оберіть реальне українське підприємство та одну з моделей, розглянутих у розділі 7: місійно-продуктову, платформну, циркулярну, територіально-партнерську, сервісно-логістичну або сервісно-партнерську.

1. Визначте суттєву соціальну чи екологічну проблему, пов'язану з основною діяльністю обраного підприємства.

2. Обґрунтуйте, чому вибрана модель відповідає галузі, масштабу та ключовим компетентностям підприємства.

3. Запропонуйте одну конкретну відповідальну практику, визначивши:

- цільових стейкхолдерів;
- механізм створення суспільної цінності;
- необхідних партнерів;
- один показник безпосереднього результату та один показник довгострокового ефекту.

4. Зазначте основний ризик реалізації практики та спосіб його мінімізації.

Форма представлення результату: паспорт відповідальної практики обсягом до однієї сторінки та підсумковий висновок із 3-4 речень.

Критерії оцінювання: відповідність практики суттєвому впливу підприємства; обґрунтованість вибору моделі; конкретність механізму створення цінності; вимірюваність результатів; урахування ризиків; відсутність механічного копіювання розглянутого кейсу.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яка послідовність найбільш повно відображає методику аналізу практичного кейсу соціально відповідального маркетингу?

- А) опис компанії → перелік соціальних заходів → оцінювання популярності бренду;
- Б) суспільна проблема → стейкхолдери → маркетингове рішення → механізм створення цінності → результати й обмеження;
- В) вибір рекламного повідомлення → визначення бюджету → оцінювання продажу;
- Г) аналіз конкурентів → сегментування ринку → розроблення комунікацій.

2. Яка ознака найточніше відрізняє зрілу модель соціально відповідального маркетингу від окремої благодійної акції?

- А) значний бюджет реалізації;
- Б) широке інформаційне висвітлення;
- В) інтеграція відповідальності в основну діяльність і механізм створення цінності;
- Г) участь відомих громадських діячів.

3. До якого типу належить модель соціально відповідального маркетингу Patagonia?

- А) сервісно-логістичного;
- Б) територіально-партнерського;
- В) місійно-продуктового;
- Г) глобального циркулярного.

4. Ключовим механізмом створення суспільної цінності в моделі Google є:

- А) розвиток територіальної інфраструктури коштом місцевих бюджетів;
- Б) надання цифрових технологій, знань та доступу до аудиторій;
- В) скорочення використання одноразового пакування;
- Г) фінансування виключно благодійних організацій.

5. Який критерій є методично найбільш коректним для оцінювання відповідальності Coca-Cola за пакування?

- А) привабливість дизайну тари;
- Б) кількість екологічних рекламних повідомлень;
- В) фактичне скорочення, збирання, повторне використання та перероблення пакування;
- Г) рівень упізнаваності екологічного маркування.

6. У чому полягає головна відмінність підтримки розвитку громад від компенсаційної допомоги?

- А) підтримка розвитку спрямована лише на фінансування органів місцевого самоврядування;
- Б) підтримка розвитку формує спроможність громади самостійно створювати довгострокові результати;
- В) компенсаційна допомога завжди потребує співфінансування;
- Г) підтримка розвитку не передбачає участі підприємства.

7. Чому програма гуманітарної логістики «Нової пошти» відповідає логіці соціально відповідального маркетингу?

- А) вона повністю замінює комерційну діяльність підприємства;
- Б) вона ґрунтується на використанні ключової логістичної компетентності для суспільно значущої мети;
- В) вона спрямована передусім на збільшення кількості рекламних повідомлень;
- Г) вона переносить відповідальність за доставку на отримувачів.

8. За якої умови залучення споживачів до партнерської соціальної ініціативи ОККО

є відповідальним?

- А) якщо компанія не розкриває механізму формування внеску;
- Б) якщо весь внесок здійснюється виключно споживачами;
- В) якщо порядок формування внеску, партнерство та отримані результати є прозорими й перевірюваними;
- Г) якщо ініціатива не пов'язана з основною діяльністю компанії.

9. Що насамперед має бути предметом адаптації успішного кейсу соціально відповідального маркетингу?

- А) назва кампанії;
- Б) візуальний стиль комунікації;
- В) механізм створення суспільної цінності;
- Г) структура рекламного бюджету компанії-зразка.

10. Який висновок щодо оцінювання соціально відповідальної маркетингової практики є правильним?

- А) суспільно корисна ініціатива автоматично компенсує негативний вплив основної діяльності;
- Б) результативність визначається переважно кількістю проведених заходів;
- В) оцінювання має охоплювати зв'язок практики з основною діяльністю, суспільний ефект, негативні впливи та доказовість результатів;
- Г) достатнім доказом результативності є позитивне ставлення керівництва підприємства.



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

«Не копіювати, а адаптувати»

Українська компанія «Маршрут+» доставляє товари інтернет-магазинів. Її діяльність супроводжується зростанням кількості одноразового пакування, обмеженою доступністю послуг у невеликих громадах і недостатніми цифровими навичками місцевих підприємців.

Керівництво розглядає три варіанти соціально відповідальної програми:

«Зелена посилка» - рекламувати все пакування як екологічне, оскільки воно придатне до перероблення;

«Доставка добра» - перераховувати одну гривню з кожного відправлення на благодійність;

«Доступний маршрут» - створити мобільні пункти видачі, навчати місцевих підприємців електронної торгівлі та запровадити багаторазове пакування.

Фінансовий директор підтримує найдешевший варіант «Доставка добра». Представники громад наполягають на програмі «Доступний маршрут», але бюджет дає змогу реалізувати лише два з трьох її елементів.

Завдання:

1. Визначте основну суспільну та екологічну проблему компанії.
2. Оберіть найобґрунтованіший варіант і поясніть недоліки двох інших.
3. Адаптуйте до свого рішення елементи двох моделей, розглянутих у розділі 7.
4. Визначте, які два елементи програми слід профінансувати першочергово.
5. Запропонуйте один показник безпосереднього результату, один показник довгострокового ефекту та коротке доказове маркетингове повідомлення.

Форма результату: управлінське рішення обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: зв'язок рішення з основною діяльністю; правильність адаптації

моделей; обґрунтованість пріоритетів; вимірюваність результату; відсутність грінвошингу.



ТЕЗАУРУС

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - обґрунтоване перенесення механізму створення суспільної цінності до умов іншого підприємства з урахуванням його галузі, масштабу, ресурсів, стейкхолдерів і характеру впливу

ВИМІРЮВАНА ЦІННІСТЬ - суспільний або ринковий результат відповідальної практики, який може бути підтверджений визначеними показниками, достовірними даними та встановленою динамікою змін

ГЛОБАЛЬНА ЦИРКУЛЯРНА МОДЕЛЬ - модель соціально відповідального маркетингу, спрямована на зменшення ресурсомісткості продукції та відповідальне управління її життєвим циклом, зокрема пакуванням, збиранням, повторним використанням і переробленням

КЕЙС СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - структурований опис реальної або навчально змодельованої ринкової ситуації, що дає змогу проаналізувати відповідальне маркетингове рішення, його контекст, механізм реалізації, результати та суперечності

КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА - сукупність знань, технологій, інфраструктурних можливостей і професійного досвіду, що утворює особливу спроможність підприємства створювати ринкову й суспільну цінність

МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ - причинно-наслідковий зв'язок між ресурсами та діями підприємства, участю стейкхолдерів, безпосередніми результатами й довгостроковими позитивними змінами

МІСІЙНО-ПРОДУКТОВА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - модель, у якій соціальна або екологічна місія безпосередньо втілюється у характеристиках продукту, його виробництві, використанні, ремонті, повторному обігу та маркетинговому позиціюванні

МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - цілісна логіка поєднання маркетингової діяльності підприємства з механізмом управління суспільними й екологічними впливами та створенням цінності для стейкхолдерів

ОЦІНОЧНЕ СУДЖЕННЯ ЗА КЕЙСОМ - аргументований аналітичний висновок щодо відповідальності, результативності, обмежень або можливості адаптації досліджуваної практики, сформований на основі встановлених фактів і критеріїв

ПЛАТФОРМНА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - модель створення суспільної цінності через надання різним групам користувачів доступу до технологій, знань, цифрових інструментів, партнерських мереж та аудиторій

СЕРВІСНО-ЛОГІСТИЧНА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - модель, у якій суспільна цінність створюється через доступність, безперервність, надійність і відповідальну організацію логістичних послуг та використання відповідної інфраструктури

СЕРВІСНО-ПАРТНЕРСЬКА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - модель, що поєднує відповідальність за якість і доступність основного сервісу із залученням споживачів та компетентних партнерів до реалізації суспільно значущих проєктів

ТЕРИТОРІАЛЬНО-ПАРТНЕРСЬКА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - модель, заснована на довгостроковій взаємодії підприємства з територіальними громадами, місцевими підприємцями, органами самоврядування та громадськими організаціями з метою розвитку локальної спроможності



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Google. *2025 Environmental Report*. Mountain View, CA : Google, 2025. URL: <https://sustainability.google/reports/google-2025-environmental-report/>
2. Google.org. *Impact Report 2025*. URL: <https://google.org/impact-report>
3. МНП SE. *Integrated Annual Report and Accounts 2024*. 2025. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 06.08.2026).
4. Nova Post. *Звіт зі сталого розвитку за 2024 рік*. Київ, 2025. URL: <https://novaposhta.ua/csr/zvit-zi-stalogo-rozvitku-2024/>
5. OKKO Group. *Нефінансовий звіт за 2024 рік*. Львів, 2025. URL: <https://cdn.okko.ua/1766398198-nefinansoviy-zvit-2024-191225-compressed.pdf>
6. Patagonia. *Work in Progress Report 2025*. Ventura, CA : Patagonia, 2025. URL: <https://www.patagonia.com/progress-report/>
7. The Coca-Cola Company. *The Coca-Cola Company Evolves Voluntary Environmental Goals*. 2024. URL: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/the-coca-cola-company-evolves-voluntary-environmental-goals>

Додаткова:

8. Google. *Google Ad Grants*. URL: <https://www.google.com/grants/>
9. МНП. *Sustainable Development Strategy*. URL: <https://mhp.com.ua/en/stalyy-rozvytok>
10. Nova Post. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій - підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. 27.01.2026. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>
11. Nova Post. Нова пошта доставила 480 мільйонів посилок і вантажів за 2024 рік. 21.01.2025. URL: <https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/>
12. Patagonia. *Don't Buy This Jacket, Black Friday and the New York Times*. 2011. URL: <https://www.patagonia.com/stories/planet/activism/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>
13. Patagonia. *Earth Is Now Our Only Shareholder*. 2022. URL: <https://www.patagonia.com/ownership/>
14. Patagonia. *1% for the Planet*. URL: <https://www.patagonia.com/one-percent-for-the-planet.html>
15. The Coca-Cola Company. *Environmental Policy*. URL: <https://www.coca-colacompany.com/policies-and-practices/sustainability/environmental-policy>
16. The Coca-Cola Company. *Sustainability Frequently Asked Questions*. URL: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/faq/sustainability>
17. Благодійний фонд «МХП - Громаді». Стартував новий сезон конкурсу «Роби своє» від «МХП - Громаді»: підприємці можуть отримати до 100 тис. грн на власну справу. 13.03.2024. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/blog/startuvav-novyi-sezon-konkursu-robysvoie-vid-mkhp-hromadi-pidpriyemtsi-mozhut-otrymaty-do-100-tys-hrn-na-vlasnu-spravu/>
18. Конкурс бізнес-ідей «Роби своє». Офіційний вебсайт програми. URL: <https://doyourbusiness.com.ua/>
19. МХП. *Сталий розвиток*. Офіційний вебсайт компанії. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 06.08.2026).
20. Нова пошта. Гуманітарна пошта України. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>

РОЗДІЛ 8

СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Автор розділу - Є. С. Даниленко



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- пояснювати сутність цифрового моніторингу та його місце в системі управління соціально відповідальною маркетинговою діяльністю;
- визначати функції, структурні рівні та інформаційні потоки системи цифрового моніторингу;
- розмежовувати результативність і ефективність соціально відповідального маркетингу та обирати відповідні показники їх оцінювання;
- формувати інтегровану систему економічних, соціальних, цифрових, репутаційних та ESG-показників;
- характеризувати можливості CRM-, ERP- і аналітичних платформ, вебаналітики, соціальних медіа, великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання;
- визначати джерела даних, способи їх збирання, інтеграції, аналізу та візуалізації;
- розробляти послідовність упровадження системи цифрового моніторингу на підприємстві;
- виявляти організаційні, технологічні, інформаційні, кадрові, правові й етичні бар'єри цифровізації моніторингу;
- оцінювати ризики використання персональних і поведінкових даних, автоматизованої аналітики та алгоритмічних рішень;
- інтерпретувати результати цифрового моніторингу та формулювати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення соціально відповідальної маркетингової діяльності.

Ключові поняття: система цифрового моніторингу; цифровий моніторинг соціально відповідального маркетингу; архітектура цифрового моніторингу; управління на основі даних; джерела цифрових даних; інтеграція даних; вебаналітика; CRM-система; ERP-система; аналітична платформа; дашборд; великі дані (Big Data); штучний інтелект; машинне навчання; прогнозна аналітика; прескриптивна аналітика; цифрові KPI; соціальні показники; репутаційні показники; ESG-показники; оцінювання соціального впливу; персоналізація; цифрова етика; алгоритмічна прозорість.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 8.1. Теоретико-методичні засади цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу.
- 8.2. Цифрові технології та інструменти моніторингу соціально відповідального маркетингу.
- 8.3. Упровадження та розвиток систем цифрового моніторингу.

8.1. Теоретико-методичні засади цифрового моніторингу соціально

відповідального маркетингу

8.1.1. Цифрова трансформація соціально відповідального маркетингу

Цифрова трансформація ХХІ ст. істотно змінює умови здійснення маркетингової діяльності підприємств. Її зміст не обмежується впровадженням окремих інформаційних технологій або перенесенням традиційних операцій у цифрове середовище. Йдеться про системну зміну способів формування цінності, взаємодії із заінтересованими сторонами, інформаційного обґрунтування рішень та оцінювання їхніх економічних і суспільних наслідків.

Для соціально відповідального маркетингу цифрова трансформація має подвійне значення. З одного боку, цифрові технології розширюють можливості підприємства щодо дослідження потреб споживачів, персоналізації пропозицій, підтримання зворотного зв'язку та вимірювання результатів маркетингової діяльності; з іншого - посилюють відповідальність за законність і прозорість використання даних, достовірність комунікацій, недискримінаційність алгоритмів та наслідки цифрового впливу на поведінку людини.

Цифрова трансформація соціально відповідального маркетингу - це системна зміна маркетингової діяльності підприємства, за якої цифрові технології та дані використовуються для створення цінності, взаємодії із заінтересованими сторонами, оцінювання економічних і суспільних наслідків маркетингових рішень та забезпечення їх прозорості й підзвітності.

У даному визначенні принципово важливо розрізняти цифровізацію окремих маркетингових операцій і цифрову трансформацію маркетингового управління. Застосування соціальних медіа, електронної пошти, вебаналітики або автоматизованої реклами саме по собі ще не свідчить про системну трансформацію. Вона відбувається тоді, коли цифрові дані інтегруються в усі основні етапи маркетингового процесу: діагностування ринкової ситуації, визначення цілей, вивчення аудиторій, формування пропозиції цінності, реалізацію маркетингових заходів, оцінювання їхніх результатів і коригування

рішень.

Цифрове середовище перетворює дані на один із ключових ресурсів маркетингового управління. Якщо традиційне оцінювання переважно ґрунтувалося на періодичних дослідженнях, статистичній звітності та аналізі завершених кампаній, то сучасне підприємство отримує інформацію майже безперервно. Її джерелами є корпоративні інформаційні системи, вебсайти, платформи електронної комерції, мобільні застосунки, соціальні медіа, контакт-центри, програми лояльності, цифрові платіжні сервіси та відкриті інформаційні ресурси.

Зміни стосуються не лише обсягу та швидкості надходження інформації. Вони охоплюють об'єкти оцінювання, характер аналітичних процедур і спосіб використання результатів у прийнятті управлінських рішень. Основні напрями трансформації інформаційно-аналітичного забезпечення соціально відповідального маркетингу систематизовано в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення соціально відповідального маркетингу

Складова	Традиційний підхід	Цифрово трансформований підхід	Значення для соціально відповідального маркетингу
Дані	Періодичні та переважно структуровані	Безперервні, різноформатні, отримані з багатьох цифрових джерел	Повніше виявлення економічних і суспільних наслідків
Оцінювання	Аналіз результатів після завершення заходів	Поточний моніторинг, діагностування і прогнозування	Своєчасне виявлення відхилень та ризиків
Взаємодія	Переважно одностороннє інформування	Постійний цифровий діалог і зворотний зв'язок	Урахування очікувань заінтересованих сторін
Управлінські рішення	На основі досвіду та агрегованої звітності	На основі інтегрованих даних і цифрової аналітики	Підвищення обґрунтованості та прозорості рішень
Відповідальність	Дотримання загальних правових та етичних норм	Захист даних, алгоритмічна прозорість і недискримінація	Запобігання цифровим, правовим і репутаційним ризикам

Джерело: сформовано автором

Як показує таблиця 8.1, цифрова трансформація не скасовує традиційних

завдань маркетингового аналізу, а розширює їх. До оцінювання комерційних результатів додаються безперервне спостереження за суспільними наслідками, контроль етичності цифрових практик і перевірка відповідності фактичної діяльності задекларованим принципам відповідальності. Водночас швидкість отримання даних не повинна ототожнюватися з якістю аналітичних висновків: управлінську цінність мають лише достовірні, релевантні та належним чином інтерпретовані дані.

1. Під впливом цифрової трансформації *змінюється насамперед спосіб формування інформаційної бази маркетингових рішень*. Дані про продажі, звернення споживачів, активність у соціальних медіа, результати рекламних кампаній і реалізацію соціальних ініціатив нерідко накопичуються в різних інформаційних системах. Якщо такі інформаційні потоки не інтегровані, кожний підрозділ отримує лише часткове уявлення про результати діяльності підприємства. Цифровий моніторинг має забезпечити їх поєднання, перевірку якості та узгоджене аналітичне опрацювання.

2. Друга зміна полягає *в розширенні об'єкта маркетингового оцінювання*. Поряд із традиційними економічними результатами (обсягом продажів, доходом, рентабельністю та часткою ринку) підприємство має враховувати соціальні, екологічні, комунікаційні й репутаційні наслідки своїх рішень. Високе охоплення цифрової кампанії або значна кількість переходів не можуть розглядатися як достатній доказ її ефективності, якщо повідомлення вводять споживачів в оману, приховує істотні характеристики товару, відтворює дискримінаційні уявлення або містить необґрунтовані твердження про соціальні чи екологічні переваги.

Отже, система оцінювання соціально відповідального маркетингу має охоплювати:

- ➔ економічні результати маркетингових рішень;
- ➔ рівень задоволеності, довіри та лояльності споживачів;
- ➔ доступність, достовірність і зрозумілість маркетингової інформації;

- ➔ соціальні й екологічні наслідки діяльності підприємства;
- ➔ характер взаємодії із заінтересованими сторонами;
- ➔ дотримання правових, етичних і професійних норм;
- ➔ репутаційні ефекти та пов'язані з ними ризики.

3. Третя зміна пов'язана з *переходом від ретроспективного до оперативного та прогностного аналізу*. Традиційне оцінювання переважно дає відповідь на запитання, що вже відбулося. Сучасні цифрові інструменти дають змогу додатково встановлювати причини змін, виявляти потенційні ризики та прогнозувати можливі наслідки маркетингових рішень. Наприклад, швидке зростання кількості обґрунтованих негативних згадок може свідчити про виникнення репутаційної проблеми ще до того, як вона істотно вплине на поведінку споживачів і фінансові результати підприємства.

4. Четверта зміна стосується *персоналізації взаємодії зі споживачами*. Аналіз цифрових даних дає можливість точніше визначати потреби різних аудиторій, адаптувати пропозиції та підвищувати релевантність комунікацій. Однак персоналізація є соціально відповідальною лише за умови законного й етичного використання даних, прозорості інформаційних практик, недопущення дискримінації та збереження свободи вибору споживача. Приховане профілювання, надмірне спостереження за поведінкою користувачів або маніпулятивне використання їх уразливих аспектів суперечать змісту соціально відповідального маркетингу навіть тоді, коли забезпечують високі комерційні показники.

5. П'ята зміна виявляється в *розширенні цифрового діалогу із заінтересованими сторонами*. Вебресурси, соціальні медіа та інші цифрові платформи забезпечують оперативний зворотний зв'язок зі споживачами, працівниками, партнерами, громадськими організаціями й місцевими спільнотами. Останнє дає змогу своєчасно виявляти їхні очікування, оцінювати сприйняття рішень підприємства та залучати стейхолдерів до обговорення суспільно значущих питань. Водночас цифровий діалог не повинен зводитися до

формального реагування на коментарі: його практична цінність визначається тим, наскільки отримана інформація враховується в управлінських рішеннях.

6. Шоста зміна полягає в *посиленні прозорості та підзвітності підприємства*. У цифровому середовищі розбіжність між задекларованими принципами та реальною поведінкою швидко стає публічною. Споживачі та інші стейкхолдери можуть зіставляти рекламні повідомлення, офіційні звіти, характеристики продукції, публічні заяви та фактичні практики підприємства. Тому твердження про соціальні або екологічні переваги мають підтверджуватися перевірюваними даними, зрозумілими показниками та коректними методиками оцінювання.

Розглянуті зміни є не сукупністю ізольованих цифрових нововведень, а взаємопов'язаним процесом. Дані про маркетингову діяльність і реакції заінтересованих сторін надходять із цифрового середовища, інтегруються, перевіряються та аналізуються, після чого результати використовуються для комплексного оцінювання впливу й коригування маркетингових рішень. Логіку цього процесу узагальнено на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Логіка цифрової трансформації соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Як показано на рис. 8.1, цифрові технології набувають управлінської цінності лише за умови послідовного перетворення первинних даних на обґрунтовані маркетингові рішення. Цей процес охоплює отримання даних із цифрових джерел, їх інтегрування та перевірку, аналітичне опрацювання, комплексне оцінювання економічних і суспільних результатів, а також прийняття й коригування відповідальних маркетингових рішень. Зворотний зв'язок забезпечує безперервність процесу та дає змогу уточнювати показники, джерела інформації й аналітичні процедури.

Принципи цифрової етики, захисту даних, прозорості, підзвітності та недискримінації мають діяти на всіх етапах даної логіки. Порухення відповідних вимог знижує достовірність моніторингу та може перетворити технологічно результативне рішення на соціально безвідповідальне.

Особливого значення набуває якість цифрових даних. Управлінське рішення може вважатися належно обґрунтованим лише тоді, коли використана інформація є релевантною, повною, актуальною, зіставною та придатною для перевірки. Значний обсяг даних не компенсує їх низької якості. Навпаки, автоматизоване опрацювання недостовірної або упереджено сформованої інформації здатне масштабувати помилки та створити хибне уявлення про результати маркетингової діяльності.

Не менш важливо забезпечити змістову відповідність цифрових показників цілям соціально відповідального маркетингу. Якщо підприємство оцінює соціальну ініціативу лише за кількістю публікацій, переглядів або реакцій, воно фактично вимірює її інформаційну видимість, а не суспільний результат. Для встановлення реального впливу необхідно визначити, які зміни відбулися для конкретних груп, наскільки вони відповідають поставленій меті та якою є роль підприємства в їх досягненні. Отже, цифрові метрики мають доповнювати, але не замінювати змістовне оцінювання.

Також, цифрова трансформація створює нові ризики соціально відповідального маркетингу. До них належать неправомірне використання

персональних даних, неналежний захист інформації, непрозорість алгоритмів, автоматизоване відтворення упереджень, поширення недостовірного контенту та підміна реального суспільного ефекту привабливими цифровими показниками. З огляду на це підприємство має оцінювати не лише результати застосування цифрових технологій, а й правомірність, етичність та можливі наслідки самого способу їх використання.

Управлінська цінність цифрової трансформації визначається не кількістю накопиченої інформації, а спроможністю підприємства перетворювати її на підставу для рішень. Цей процес передбачає послідовне визначення інформаційних потреб, добір показників, установлення джерел даних, перевірку їх якості, аналітичне опрацювання, візуалізацію, інтерпретацію та використання отриманих результатів. Відсутність хоча б одного із зазначених елементів знижує здатність підприємства своєчасно виявляти проблеми та коригувати маркетингову діяльність.

Таким чином, цифрова трансформація соціально відповідального маркетингу змінює не лише його технологічний інструментарій, а й загальну модель маркетингового управління. Вона забезпечує перехід від фрагментарного спостереження до інтегрованого аналізу, від оцінювання минулих результатів - до оперативного виявлення відхилень і прогнозування наслідків, від односторонньої комунікації - до постійної взаємодії із заінтересованими сторонами. Реалізація цих можливостей потребує формування цілісної системи цифрового моніторингу, сутність, функції та архітектура якої розглядаються в наступному підпункті.

8.1.2. Сутність, функції та архітектура системи цифрового моніторингу

Цифрова трансформація соціально відповідального маркетингу створює значні масиви даних про перебіг маркетингових процесів, поведінку споживачів, характер взаємодії із заінтересованими сторонами та результати діяльності підприємства. Проте сама наявність таких даних не забезпечує обґрунтованості управлінських рішень. Інформація може надходити з різних джерел, мати

неоднакову структуру, періодичність оновлення та рівень достовірності. Тому її необхідно систематично збирати, перевіряти, інтегрувати, аналізувати й перетворювати на зрозумілі управлінські висновки.

За цих умов цифровий моніторинг стає сполучною ланкою між маркетинговими процесами та управлінськими рішеннями. Він дає змогу підприємству не лише фіксувати результати завершених заходів, а й своєчасно виявляти відхилення, оцінювати економічні та суспільні наслідки діяльності, прогнозувати ризики і коригувати маркетингові рішення. Особливого значення це набуває у соціально відповідальному маркетингу, результативність якого не може визначатися виключно фінансовими показниками, а потребує врахування соціальних, екологічних, комунікаційних, репутаційних та етичних аспектів [1-4].

Система цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу - це **організаційно та технологічно впорядкована сукупність цілей, показників, джерел даних, цифрових технологій, аналітичних процедур, відповідальних суб'єктів і каналів зворотного зв'язку, що забезпечує безперервне спостереження, комплексне оцінювання та своєчасне коригування маркетингової діяльності з урахуванням її економічних і суспільних результатів.**

Наведене визначення підкреслює, що система цифрового моніторингу не зводиться до програмного забезпечення або набору цифрових показників. Її формування передбачає поєднання трьох взаємопов'язаних складових:

👉 *організаційної*, яка визначає цілі моніторингу, відповідальних осіб, порядок інформаційної взаємодії та використання результатів;

👉 *інформаційно-аналітичної*, що охоплює систему показників, джерела даних, процедури їх перевірки, аналізування та інтерпретації;

👉 *технологічної*, представленої цифровими засобами збирання, інтегрування, зберігання, опрацювання та візуалізації даних.

Лише узгоджена взаємодія вище вказаних складових забезпечує

перетворення розрізнених цифрових даних на інформацію, придатну для прийняття відповідальних маркетингових рішень. Якщо підприємство використовує сучасні аналітичні платформи, але не визначило цілей, показників і відповідальних осіб, моніторинг залишається фрагментарним. Водночас методично обґрунтована система показників не матиме належної практичної цінності за відсутності достовірних даних і технологічних можливостей їх оперативного опрацювання.

Для правильного розуміння цифрового моніторингу необхідно відмежовувати його від суміжних управлінських процесів.

Маркетинговий аналіз передбачає вивчення та інтерпретацію інформації для пояснення стану ринку, поведінки споживачів і результатів діяльності підприємства. Він може проводитися одноразово або періодично для вирішення конкретного аналітичного завдання. Цифровий моніторинг має систематичний і безперервний характер та створює інформаційну основу для такого аналізу.

Оцінювання спрямоване на визначення відповідності отриманих результатів установленим цілям, критеріям або нормативним значенням. Воно є одним із компонентів моніторингу, але не охоплює всього процесу спостереження, збирання даних, виявлення відхилень і формування зворотного зв'язку.

Маркетинговий контроль передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими та застосування коригувальних заходів. Цифровий моніторинг забезпечує контроль актуальними даними, але додатково виконує інформаційну, діагностичну, аналітичну та прогностичну функції.

Цифрова звітність відображає результати діяльності за певний період у визначеному форматі. Вона є результатом систематизації частини даних моніторингу, проте не замінює безперервного спостереження та оперативного використання інформації.

Отже, цифровий моніторинг є ширшим поняттям, яке поєднує постійне спостереження, аналітичне опрацювання даних, оцінювання результатів, інформаційне забезпечення контролю та підтримку управлінських рішень.

Управлінське призначення системи цифрового моніторингу розкривається через її функції.

1. *Інформаційна функція* полягає у систематичному отриманні та інтегруванні даних про маркетингові процеси, поведінку аудиторій, реакції заінтересованих сторін та результати реалізованих заходів. Її виконання забезпечує формування єдиного інформаційного середовища й усуває розрізненість даних між підрозділами підприємства.

2. *Діагностична функція* передбачає своєчасне виявлення відхилень, проблем і невідповідностей. Зокрема, система може фіксувати погіршення сприйняття бренду, зростання кількості скарг, зниження залученості аудиторії, невідповідність фактичних результатів поставленим соціальним цілям або виникнення ознак репутаційної кризи.

3. *Аналітична функція* забезпечує перетворення первинних даних на змістовні висновки. Вона охоплює встановлення причинно-наслідкових зв'язків, порівняння показників у часі, аналіз відмінностей між аудиторіями та визначення чинників, що впливають на економічні й суспільні результати маркетингової діяльності.

4. *Прогностична функція* полягає у визначенні можливих змін поведінки споживачів, результатів маркетингових кампаній і репутаційних наслідків управлінських рішень. Прогноз не усуває невизначеність, але дає змогу заздалегідь оцінити альтернативні сценарії та своєчасно підготувати відповідні управлінські дії.

5. *Контрольна функція* забезпечує зіставлення фактичних показників із поставленими цілями, плановими значеннями, внутрішніми стандартами та встановленими вимогами. Важливо, щоб контроль охоплював не лише досягнення комерційних результатів, а й дотримання етичних принципів, прав споживачів, вимог щодо захисту даних та обґрунтованості соціальних і екологічних тверджень.

6. *Комунікаційна функція* полягає у забезпеченні обміну інформацією між керівництвом, маркетинговими підрозділами, іншими структурними одиницями

та заінтересованими сторонами. Візуалізація результатів моніторингу робить складні дані доступними для сприйняття й сприяє узгодженню рішень.

7. *Коригувальна функція* передбачає використання результатів моніторингу для вдосконалення маркетингової діяльності. Залежно від характеру виявленого відхилення підприємство може змінити зміст комунікації, спосіб взаємодії з аудиторією, цільові показники, розподіл ресурсів або окремі положення маркетингової стратегії.

Функції системи взаємопов'язані: отримання даних створює основу для діагностування, аналіз пояснює виявлені зміни, прогнозування визначає можливі наслідки, контроль устанавлює рівень досягнення цілей, а коригування забезпечує практичне використання результатів моніторингу. Тому виключення будь-якої функції знижує цілісність системи.

Реалізація зазначених функцій потребує належної архітектури, тобто логічно впорядкованої побудови системи та визначення взаємозв'язків між її складовими. Архітектура цифрового моніторингу має забезпечувати послідовне перетворення первинних даних на управлінські рішення. Основні рівні такої архітектури подано на рис. 8.2.

Перший рівень архітектури - цільовий. На ньому визначаються цілі моніторингу, його об'єкти, стейкхолдери, критерії оцінювання та інформаційні потреби керівництва. Цей рівень є визначальним: збирати потрібно не всі доступні дані, а лише ті, які необхідні для оцінювання визначених маркетингових і суспільних результатів.

Другий рівень - інформаційний. Його утворюють внутрішні та зовнішні джерела даних. До внутрішніх належать корпоративні інформаційні системи, відомості про продажі, звернення споживачів, програми лояльності, результати маркетингових кампаній і реалізацію соціальних ініціатив. Зовнішні джерела охоплюють вебресурси, соціальні медіа, цифрові платформи, відкриті дані, результати досліджень та інформацію партнерів. Конкретні цифрові системи і платформи докладніше розглядатимуться в пункті 8.2.



Рис. 8.2. Архітектура системи цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Третій рівень - інтеграційно-технологічний. Він забезпечує збирання, передавання, очищення, узгодження, об'єднання та зберігання даних. На цьому рівні особливого значення набувають їх повнота, актуальність, сумісність і захищеність. Невідповідність форматів, дублювання записів або відсутність єдиних правил обліку можуть призвести до помилкових аналітичних висновків.

Четвертий рівень - аналітичний. Він охоплює описову, діагностичну, прогнозну та рекомендаційну аналітику. Описова аналітика показує, що відбулося; діагностична пояснює можливі причини; прогнозна визначає ймовірний розвиток ситуації; рекомендаційна допомагає обрати доцільний варіант дій. Водночас автоматизовані результати не повинні використовуватися без професійної інтерпретації та перевірки.

П'ятий рівень - візуалізаційно-комунікаційний. На ньому результати аналізу подаються у формі інформаційних панелей, звітів, повідомлень про відхилення та інших зрозумілих форматів. Візуалізація має не прикрашати дані, а полегшувати їх сприйняття, показувати суттєві взаємозв'язки й привертати увагу до проблем, які потребують управлінського реагування.

Шостий рівень - управлінський. Він охоплює інтерпретацію отриманих результатів, вибір рішення, визначення коригувальних заходів та контроль їх виконання. На цьому рівні дані перетворюються на конкретні дії: уточнення цілей, зміну маркетингових інструментів, удосконалення комунікацій або перегляд способів реалізації соціальних ініціатив.

Архітектура системи має спиратися на наскрізне забезпечення, яке діє на всіх рівнях і включає:

- ➔ розподіл повноважень і відповідальності;
- ➔ єдині правила формування та використання даних;
- ➔ дотримання правових і етичних вимог;
- ➔ захист персональних даних і кібербезпеку;
- ➔ управління інформаційними й репутаційними ризиками;
- ➔ документування аналітичних процедур;
- ➔ розвиток цифрових та аналітичних компетентностей персоналу.

Як показує рис. 8.2, система цифрового моніторингу має багаторівневу будову. Її цілісність забезпечується не кількістю використаних технологій, а узгодженістю цілей, даних, показників, аналітичних процедур, відповідальних суб'єктів і управлінських дій. Архітектура створює відносно стійку основу системи, тоді як її практичне функціонування має циклічний характер.

Управлінський цикл цифрового моніторингу починається не зі збирання даних, а з визначення проблеми та цілей. Без цього підприємство ризикує накопичувати значні обсяги інформації, яка не має чіткого зв'язку з управлінськими потребами. Послідовність відповідного циклу відображено на рис. 8.3.

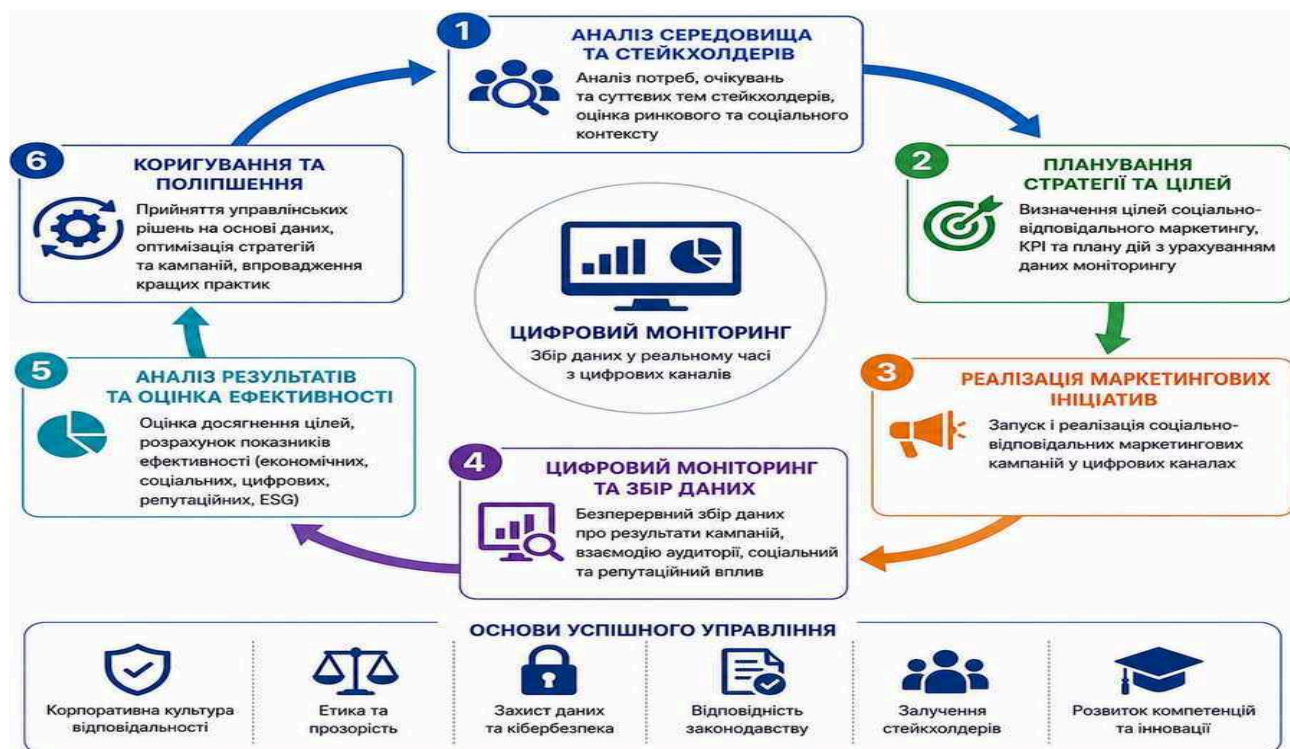


Рис. 8.3. Управлінський цикл цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

Зображений схематично на рис. 8.3 цикл охоплює шість взаємопов'язаних етапів.

1. *Визначення цілей та об'єктів моніторингу.* Підприємство встановлює, які маркетингові рішення, процеси, результати або ризики необхідно відстежувати та для яких управлінських потреб використовуватиметься інформація.

2. *Формування показників і джерел даних.* Для кожної цілі визначаються критерії, показники, допустимі значення, періодичність спостереження та джерела необхідної інформації.

3. *Збирання, перевірка та інтегрування даних.* Інформація надходить із визначених джерел, очищується, зіставляється та об'єднується у придатному для подальшого опрацювання вигляді.

4. *Аналіз та оцінювання результатів.* Фактичні значення порівнюються з цілями, плановими показниками, попередніми періодами або іншими

обґрунтованими орієнтирами; встановлюються причини відхилень та можливі наслідки.

5. *Прийняття та реалізація управлінських рішень.* На підставі результатів аналізу визначаються необхідні дії, відповідальні особи, ресурси та строки їх виконання.

6. *Зворотний зв'язок і вдосконалення системи.* Оцінюються наслідки прийнятих рішень, уточнюються цілі, показники, джерела даних та аналітичні процедури, після чого розпочинається наступний цикл моніторингу.

Практична цінність представленого циклу полягає в забезпеченні безперервного вдосконалення маркетингової діяльності. Результати кожного циклу стають інформаційною основою для наступних рішень, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринку, очікувань заінтересованих сторін і суспільних вимог. При цьому швидкість реагування не повинна переважати над обґрунтованістю рішення: автоматичне спрацювання цифрового індикатора є підставою для аналізу, а не завжди для негайної управлінської дії.

Ефективне функціонування системи цифрового моніторингу потребує чіткого визначення відповідальності. Керівництво встановлює цілі та порядок використання результатів; маркетингові підрозділи формують інформаційні потреби та інтерпретують маркетингові наслідки; фахівці з аналітики забезпечують опрацювання даних; інформаційно-технологічні підрозділи підтримують технічну інфраструктуру та захист інформації; юридичні й комплаєнс-функції контролюють дотримання відповідних вимог. Остаточна відповідальність за управлінське рішення має залишатися за уповноваженою посадовою особою, а не перекладатися на алгоритм або цифрову платформу.

Результативність системи визначається її здатністю своєчасно забезпечувати керівництво релевантною інформацією, виявляти суттєві відхилення та підтримувати коригування маркетингової діяльності. Водночас ефективність характеризує співвідношення управлінської цінності отриманих результатів із ресурсами, витраченими на функціонування системи. Тому цифровий моніторинг не повинен бути надмірно складним, а кількість

показників, джерел даних і аналітичних процедур має відповідати масштабу підприємства, характеру його діяльності та реальним управлінським потребам.

Отже, **система цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу є організаційно-технологічним механізмом, що забезпечує послідовне перетворення цифрових даних на обґрунтовані рішення у сфері соціально відповідального маркетингу.** Її цілісність визначається узгодженістю цілей, показників, джерел інформації, аналітичних процедур, відповідальних суб'єктів і зворотного зв'язку. Архітектура системи відображає взаємозв'язок її основних рівнів, а управлінський цикл - послідовність практичного використання даних.

8.1.3. Методичне забезпечення оцінювання результативності та ефективності соціально відповідального маркетингу

Функціонування системи цифрового моніторингу набуває практичної цінності за умов, що зібрані дані використовуються для обґрунтованого оцінювання маркетингової діяльності. Таке оцінювання має встановлювати не лише досягнення запланованих комерційних показників, а й соціальні, екологічні, комунікаційні та репутаційні наслідки прийнятих рішень. Вказане потребує методичного забезпечення, яке визначає цілі, критерії, показники, джерела даних, аналітичні методи та порядок інтерпретації отриманих результатів [5-8].

Методичне забезпечення цифрового оцінювання соціально відповідального маркетингу - це впорядкована сукупність принципів, критеріїв, показників, методів і процедур, за допомогою яких цифрові дані перетворюються на обґрунтовані висновки про результати, ефективність і вплив маркетингової діяльності.

Вихідною умовою коректного оцінювання є розмежування трьох взаємопов'язаних характеристик.

1. *Результативність* відображає ступінь досягнення поставлених цілей. Наприклад, вона може характеризувати фактичне охоплення цільової аудиторії, підвищення рівня довіри, залучення споживачів до соціальної ініціативи або

скорочення кількості обґрунтованих скарг.

2. *Ефективність* характеризує співвідношення отриманих результатів і ресурсів, використаних для їх досягнення. Вона дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує фінансові, часові, інформаційні, технологічні та кадрові ресурси.

3. *Вплив* означає зміни, що виникли внаслідок маркетингової діяльності для підприємства, споживачів, інших заінтересованих сторін, суспільства або довкілля. На відміну від безпосереднього результату, вплив може проявлятися впродовж тривалішого періоду та залежати не лише від дій підприємства, а й від інших чинників.

Таке розмежування запобігає поширеній помилці, коли значне охоплення, кількість переглядів або реакцій аудиторії автоматично визнаються доказом соціальної результативності. Цифрові метрики відображають певні параметри взаємодії, але не завжди підтверджують досягнення реальних суспільних змін.

Методичне забезпечення оцінювання має ґрунтуватися на таких принципах:

👉 *цільовій відповідності* - кожний показник повинен бути пов'язаний із конкретною метою;

👉 *комплексності* - оцінювання має охоплювати економічні та суспільні результати;

👉 *достовірності* - висновки повинні формуватися на основі перевірених даних;

👉 *зіставності* - показники мають давати змогу порівнювати результати в часі або за визначеними орієнтирами;

👉 *своєчасності* - інформація повинна надходити в період, коли ще можливо скоригувати рішення;

👉 *прозорості* - методика розрахунку і джерела даних мають бути зрозумілими та придатними для перевірки;

👉 *пропорційності* - складність оцінювання повинна відповідати

масштабу діяльності й управлінській цінності результатів;

👉 *етичності* - збирання та використання цифрових даних має здійснюватися з дотриманням прав людини, конфіденційності та недискримінації.

Система показників повинна бути достатньою для прийняття рішень, але не перевантаженою. Надмірна кількість індикаторів ускладнює інтерпретацію, збільшує витрати на збирання даних і розпорошує увагу керівництва. Основні групи показників наведено в таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

**Основні групи показників цифрового оцінювання соціально
відповідального маркетингу**

Група	Що характеризує	Приклади показників	Основні джерела даних
Економічні	Комерційні результати та ресурсну ефективність	дохід, рентабельність інвестицій, вартість залучення клієнта, цінність клієнта	CRM-, ERP-системи, фінансова звітність
Соціальні	Результати для споживачів та інших заінтересованих сторін	довіра, задоволеність, доступність пропозиції, охоплення соціальних ініціатив	опитування, звернення, цифрові платформи
Цифрові	Активність і поведінку аудиторії в цифрових каналах	конверсія, залученість, утримання, переходи, взаємодії	вебаналітика, соціальні медіа, рекламні платформи
Репутаційні	Сприйняття підприємства та динаміку інформаційного середовища	тональність згадок, рівень довіри до бренду, частка позитивних оцінок	медіамоніторинг, соціальні медіа, дослідження
Екологічні та ESG	Екологічні, соціальні й управлінські результати	ресурсозбереження, доступність, дотримання етичних вимог, прозорість	корпоративні системи, нефінансова та ESG-звітність

Джерело: сформовано автором

Наведені в таблиці 8.2 групи є взаємодоповнювальними. Поліпшення цифрових показників може сприяти досягненню економічних результатів, але не гарантує зміцнення довіри або позитивного соціального впливу. Так само високі репутаційні оцінки мають зіставлятися з фактичними практиками підприємства, щоб уникнути підміни реальної відповідальності її комунікаційним представленням.

Для кожного показника доцільно визначити його зв'язок із ціллю, спосіб

розрахунку, одиницю вимірювання, джерело даних, періодичність оновлення, цільове або граничне значення та відповідальну особу. За відсутності хоча б одного із цих елементів показник може виявитися формальним і не придатним для управлінського використання.

Методи цифрового оцінювання добирають відповідно до цілей, характеру даних і рівня управлінського рішення. Їх не слід розглядати як взаємозамінні, оскільки кожний метод відповідає на певне аналітичне запитання (таблиця 8.3).

Таблиця 8.3

Основні методи цифрового оцінювання та їх призначення

Метод	Аналітичне призначення	Приклад застосування
Аналіз KPI	Визначення ступеня досягнення цільових показників	контроль результатів маркетингової кампанії
Динамічний і порівняльний аналіз	Виявлення змін у часі та відхилень від орієнтирів	порівняння рівня довіри до і після реалізації ініціативи
Аналіз інформаційних панелей	Оперативне спостереження за сукупністю взаємопов'язаних показників	виявлення критичних відхилень у режимі поточного моніторингу
Контент-аналіз і аналіз тональності	Оцінювання змісту та емоційного забарвлення цифрових повідомлень	дослідження реакції аудиторії в соціальних медіа
Індексний аналіз	Узагальнення кількох нормованих показників	формування інтегральної оцінки результативності
Прогнозний аналіз	Оцінювання ймовірних майбутніх результатів і ризиків	прогнозування реакції аудиторії або репутаційних наслідків

Джерело: сформовано автором

Процедура цифрового оцінювання має бути послідовною та завершуватися не формуванням звіту, а прийняттям управлінського рішення. Її узагальнену логіку подано на рис. 8.4.

На першому етапі визначають цілі оцінювання та управлінські запитання, на які необхідно отримати відповідь. Далі встановлюють критерії та добирають обмежений набір показників. Після визначення джерел здійснюють збирання, очищення, перевірку та інтегрування даних. Аналітичне опрацювання дає змогу виявити тенденції, відхилення, взаємозв'язки та потенційні ризики.

Отримані результати необхідно інтерпретувати з урахуванням контексту. Зміна показника може бути спричинена діями підприємства, зовнішніми обставинами або їх поєднанням. Тому методично некоректно приписувати підприємству весь зафіксований соціальний чи репутаційний ефект без аналізу

інших чинників.



Рис. 8.4. Послідовність цифрового оцінювання соціально відповідального маркетингу та використання його результатів

Джерело: сформовано автором

Управлінські рішення за результатами оцінювання можуть передбачати:

- ➔ продовження заходу без змін, якщо цілі досягнуто належним способом;
- ➔ коригування інструментів, ресурсів або способів взаємодії з аудиторіями;
- ➔ уточнення показників чи джерел даних;
- ➔ призупинення заходу за наявності істотних правових, етичних або репутаційних ризиків;
- ➔ перегляд поставлених цілей, якщо вони втратили актуальність або були визначені некоректно.

Під час оцінювання необхідно уникати механічного використання цифрових метрик. Зокрема, кількість переглядів не характеризує глибину

сприйняття повідомлення; показник залученості не завжди свідчить про позитивне ставлення; кількість учасників соціальної ініціативи не підтверджує довгострокового суспільного впливу, а зростання продажів не доводить соціальної відповідальності способу їх досягнення.

Таким чином, методичне забезпечення цифрового оцінювання має поєднувати кількісні показники з якісною інтерпретацією, а економічні результати - із соціальними, екологічними та репутаційними наслідками. Цифровий моніторинг створює інформаційну основу такого оцінювання, проте його достовірність визначається коректністю цілей, якістю даних, обґрунтованістю показників і професійністю інтерпретації. Отримані результати мають використовуватися не лише для звітування, а насамперед для своєчасного вдосконалення соціально відповідального маркетингу.

8.2. Цифрові технології та інструменти моніторингу соціально відповідального маркетингу

8.2.1. Корпоративні інформаційні системи

Цифровий моніторинг соціально відповідального маркетингу потребує систематичного використання даних про споживачів, маркетингові заходи, фінансові результати, операційні процеси та взаємодію із заінтересованими сторонами. Значна частина такої інформації формується всередині підприємства й накопичується в корпоративних інформаційних системах. Їхня роль полягає не лише в автоматизації окремих операцій, а й у створенні інформаційної основи для комплексного оцінювання маркетингової діяльності та підтримки управлінських рішень [12; 14-16].

До основних корпоративних систем, дані яких використовуються в цифровому моніторингу, належать системи управління взаємовідносинами з клієнтами, системи планування ресурсів підприємства та платформи бізнес-аналітики. Вони виконують різні, але взаємодоповнювальні функції.

CRM-система (Customer Relationship Management) - це інформаційна система управління взаємовідносинами зі

споживачами, у якій накопичуються та систематизуються дані про контакти, звернення, покупки, реакції на маркетингові пропозиції та історію взаємодії з підприємством.

У цифровому моніторингу соціально відповідального маркетингу CRM-дані дають змогу оцінювати:

- ➔ динаміку звернень, скарг і повторних контактів;
- ➔ задоволеність та утримання споживачів;
- ➔ доступність і якість обслуговування різних груп;
- ➔ реакцію аудиторії на маркетингові ініціативи;
- ➔ відповідність персоналізованих пропозицій установленим етичним вимогам.

Водночас CRM-система відображає переважно взаємодію підприємства з ідентифікованими споживачами. Вона не дає повного уявлення про суспільне сприйняття діяльності, вплив на тих, хто не є клієнтами, або екологічні наслідки маркетингових рішень. Крім того, використання CRM-даних потребує забезпечення їх конфіденційності, актуальності та законності опрацювання.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) - це інтегрована інформаційна система планування та обліку ресурсів, операцій і внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Для цифрового моніторингу ERP-система може надавати дані про:

- ➔ витрати на маркетингові програми та соціальні ініціативи;
- ➔ використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;
- ➔ обсяги продажів і фінансові результати;
- ➔ виконання замовлень, повернення та інші операційні процеси;
- ➔ ресурсні та екологічні параметри, якщо вони належним чином обліковуються підприємством.

Такі дані є важливими для оцінювання не лише результативності, а й ефективності маркетингової діяльності. Наприклад, зіставлення витрат на

ініціативу з досягнутими економічними та суспільними результатами дає змогу оцінити обґрунтованість використання ресурсів. Проте ERP-система переважно фіксує внутрішні процеси й не відображає безпосередньо довіру, сприйняття або поведінку зовнішніх аудиторій.

BI-платформа (Business Intelligence) - це сукупність засобів інтегрування, аналізування та візуалізації даних, призначених для формування аналітичних висновків і підтримки управлінських рішень.

BI-платформа не замінює CRM- чи ERP-системи, а об'єднує отримані з них дані з інформацією інших джерел. Її використання дає змогу:

- ➔ формувати узгоджену систему показників;
- ➔ зіставляти економічні, клієнтські, соціальні та репутаційні результати;
- ➔ виявляти тенденції та критичні відхилення;
- ➔ будувати інформаційні панелі;
- ➔ готувати управлінську та нефінансову звітність;
- ➔ надавати різним рівням управління релевантну аналітичну інформацію.

Особливе місце в роботі BI-платформ посідають **дашборди - інформаційні панелі, на яких у структурованій візуальній формі подаються ключові показники, їх динаміка та відхилення від цільових значень**. Дашборд має відображати лише ті дані, які необхідні користувачеві для прийняття конкретного рішення. Надмірна кількість показників, декоративна візуалізація або відсутність зрозумілих орієнтирів знижують його управлінську цінність.

Функціональне призначення корпоративних систем у цифровому моніторингу узагальнено в таблиці 8.4.

Як видно з таблиці 8.4, жодна система окремо не забезпечує повноцінного моніторингу соціально відповідального маркетингу. CRM-система показує характер взаємодії зі споживачами, ERP-система - ресурсне та операційне забезпечення діяльності, а BI-платформа поєднує відповідні інформаційні потоки та перетворює їх на аналітичні матеріали. Тому цінність корпоративної

цифрової інфраструктури визначається не кількістю впроваджених програмних продуктів, а узгодженістю даних і можливістю їх використання для вирішення управлінських завдань.

Таблиця 8.4

Функціональне призначення корпоративних систем у цифровому моніторингу

Система	Основні дані	Роль у цифровому моніторингу	Основне обмеження
CRM	контакти, покупки, звернення, скарги, історія взаємодії	оцінювання клієнтського досвіду, довіри, утримання та реакції на маркетингові заходи	не охоплює повною мірою суспільний та екологічний вплив
ERP	ресурси, витрати, продажі, операції, виконання замовлень	оцінювання витрат, ресурсної ефективності та внутрішніх результатів	переважно відображає внутрішні процеси підприємства
BI	інтегровані дані CRM-, ERP-систем та інших джерел	аналізування, зіставлення, візуалізація показників і підтримка рішень	якість висновків залежить від якості вихідних даних і методики
Дашборд	відібрані ключові показники та їх динаміка	оперативне представлення результатів і виявлення відхилень	не пояснює причин змін без додаткового аналізу

Джерело: сформовано автором

Інтегрування корпоративних систем передбачає формування єдиних правил обліку, ідентифікації, оновлення та передавання даних. Наприклад, показники витрат у ERP-системі мають бути коректно пов'язані з результатами взаємодії зі споживачами в CRM-системі та представлені в BI-платформі за єдиний період і для одного об'єкта оцінювання. Інакше зіставлення показників може призвести до хибних висновків.

Також, корпоративні системи мають забезпечувати належну якість даних, яка характеризується:

- ➔ *повнотою* - наявністю необхідної інформації;
- ➔ *точністю* - відповідністю даних фактичному стану;
- ➔ *актуальністю* - своєчасним оновленням;
- ➔ *узгодженістю* - відсутністю суперечностей між системами;
- ➔ *простежуваністю* - можливістю встановити джерело та спосіб

формування показника;

➔ *захищеністю* - запобіганням неправомірному доступу, зміні або втраті інформації.

Особливої уваги потребує управління персональними та поведінковими даними. Технологічна можливість накопичувати значний обсяг відомостей про споживача не означає допустимості їх необмеженого використання. Підприємство має визначати законні цілі опрацювання даних, обмежувати доступ до них, забезпечувати прозорість відповідних практик і не допускати дискримінаційного або маніпулятивного застосування персоналізації.

Водночас корпоративних даних недостатньо для комплексного оцінювання соціально відповідального маркетингу. Вони переважно відображають внутрішні операції та взаємодію з наявними клієнтами, але можуть не охоплювати ширше суспільне сприйняття, позиції громадських організацій, реакції місцевих спільнот або непрямі наслідки діяльності підприємства. Тому інформацію CRM-, ERP- і BI-систем необхідно доповнювати даними вебаналітики, соціальних медіа, опитувань, медіамоніторингу та інших релевантних джерел.

Вибираючи корпоративну систему для цифрового моніторингу, підприємство має враховувати не популярність або кількість її функцій, а відповідність реальним інформаційним потребам. Основними критеріями є сумісність із наявними системами, якість інтегрування даних, можливість налаштування показників, рівень захисту інформації, зрозумілість для користувачів, масштабованість і загальна вартість використання.

Отже, CRM-, ERP- і BI-системи формують корпоративну інформаційно-аналітичну основу цифрового моніторингу. Їх інтегроване використання дає змогу поєднувати дані про споживачів, ресурси, операційні процеси та результати маркетингової діяльності. Проте корпоративні системи не забезпечують автоматично ані достовірності висновків, ані соціальної відповідальності рішень. Їхня управлінська цінність залежить від якості даних, коректності методики, професійної інтерпретації та доповнення внутрішньої

інформації даними про поведінку й оцінки зовнішніх аудиторій, що розглядатиметься в наступному підпункті.

8.2.2. Вебаналітика та аналітика соціальних медіа в оцінюванні маркетингового і суспільного впливу

Цифрова взаємодія підприємства з аудиторіями створює значні обсяги даних про поведінку користувачів, сприйняття контенту, характер публічних реакцій і динаміку інформаційного середовища. Такі дані доповнюють інформацію корпоративних систем і дають змогу оперативно відстежувати результати маркетингових заходів, виявляти зміни в очікуваннях заінтересованих сторін та своєчасно розпізнавати репутаційні ризики.

Основними джерелами відповідної інформації є вебресурси підприємства та соціальні медіа. Дані цих джерел мають різну природу й тому виконують різні аналітичні функції.

Вебаналітика - це систематичне збирання, вимірювання, аналізування та інтерпретація даних про відвідування вебресурсів і поведінку користувачів з метою оцінювання результатів цифрової взаємодії та вдосконалення маркетингових рішень.

Вебаналітика дає змогу визначити:

- ➔ кількість і склад користувачів вебресурсу;
- ➔ джерела переходів;
- ➔ характер навігації та взаємодії з контентом;
- ➔ тривалість і повторюваність взаємодії;
- ➔ виконання цільових дій;
- ➔ рівень повернення користувачів;
- ➔ зміни поведінки після реалізації маркетингового заходу.

Для соціально відповідального маркетингу важливо оцінювати не лише кількість відвідувань або виконаних дій, а й доступність інформації, зрозумілість соціальних та екологічних тверджень, можливість користувача отримати необхідні відомості, залишити звернення або реалізувати свідомий вибір.

Наприклад, високий рівень переходів на сторінку соціальної ініціативи характеризує інтерес аудиторії, але не доводить ані усвідомлення змісту ініціативи, ані досягнення суспільно значущого результату.

Аналітика соціальних медіа - це **збирання й аналізування даних про поширення контенту, взаємодію користувачів, згадування підприємства та характер публічних реакцій у цифровому комунікаційному середовищі.**

На відміну від вебаналітики, яка переважно відображає поведінку користувачів на контрольованих підприємством цифрових ресурсах, аналітика соціальних медіа охоплює ширше інформаційне середовище. Вона дає змогу спостерігати не лише за реакціями на офіційні повідомлення, а й за публічними обговореннями, критичними оцінками, неініційованими згадуваннями та поширенням інформації між користувачами.

До основних параметрів аналітики соціальних медіа належать:

- ➔ охоплення та частота показу інформації;
- ➔ кількість і структура взаємодій;
- ➔ поширення контенту;
- ➔ згадування підприємства, бренду або ініціативи;
- ➔ тематика та динаміка обговорень;
- ➔ тональність повідомлень;
- ➔ характер запитань, скарг і критичних реакцій;
- ➔ формування та розвиток цифрових спільнот.

Особливої уваги потребує **соціальне слухання** - **систематичне виявлення, аналізування та змістова інтерпретація цифрових обговорень, пов'язаних із підприємством, його пропозиціями, суспільними ініціативами та проблемами, важливими для заінтересованих сторін.**

Соціальне слухання є ширшим за підрахунок згадувань. Його завдання полягає у встановленні того, які питання обговорює аудиторія, що викликає

підтримку або занепокоєння, які очікування залишаються незадоволеними та які проблеми можуть перерости в репутаційний ризик. Отримані висновки мають використовуватися не лише для коригування комунікацій, а й для вдосконалення фактичних маркетингових практик.

Одним з інструментів соціального слухання є **аналіз тональності - автоматизоване або експертне визначення позитивного, нейтрального чи негативного забарвлення цифрових повідомлень**. Його результати потребують обережної інтерпретації. Алгоритм може неточно розпізнавати іронію, неоднозначні висловлювання, професійну лексику або контекст повідомлення. Тому зміна автоматично визначеної тональності є підставою для поглибленого аналізу, а не самостійним доказом зміни суспільного ставлення.

Спільне використання вебаналітики та аналітики соціальних медіа забезпечує більш повне розуміння цифрової взаємодії. Перша показує, що користувачі роблять на вебресурсах підприємства, друга допомагає з'ясувати, як вони публічно реагують і що обговорюють. Однак цифрові дані не можна безпосередньо ототожнювати з маркетинговим результатом або суспільним впливом. Між первинною цифровою дією та реальними змінами існує кілька рівнів інтерпретації, представлених на рис. 8.5.



Рис. 8.5. Рівні інтерпретації даних вебаналітики та соціальних медіа

Джерело: сформовано автором

На першому рівні фіксуються цифрові сигнали: перегляди, переходи, реакції, коментарі, поширення та згадування. Вони засвідчують наявність цифрової активності, але ще не розкривають її змісту.

Другий рівень характеризує поведінку аудиторії: залученість, повторні відвідування, виконання цільових дій, характер взаємодії з інформацією. На цьому рівні можна зробити висновок про зацікавлення або практичну реакцію користувачів.

Третій рівень стосується сприйняття - розуміння повідомлення, ставлення до підприємства, довіри, підтримки або критичної оцінки його діяльності. Для переходу до цього рівня цифрові метрики необхідно доповнювати змістовим аналізом повідомлень, опитуваннями та іншими даними.

Четвертий рівень охоплює маркетингові результати: зміну поведінки, утримання споживачів, участь у запропонованій ініціативі, зміцнення або погіршення репутації. Встановлення таких результатів потребує зіставлення цифрових даних із визначеними цілями та показниками.

П'ятий рівень, імовірний суспільний вплив, відображає зміни для споживачів, інших заінтересованих сторін, суспільства або довкілля. Цей рівень не може бути достовірно визначений лише за показниками вебаналітики чи соціальних медіа. Він потребує додаткових досліджень, перевірки причинно-наслідкових зв'язків і врахування зовнішніх чинників.

Таким чином, кожний наступний рівень передбачає складнішу інтерпретацію та залучення додаткових джерел інформації. Значне охоплення не обов'язково означає підтримку; велика кількість коментарів - позитивну залученість; поширення контенту - згоду з його змістом; позитивна тональність - довгострокову довіру; цифрова участь - реальний суспільний вплив.

Використовуючи вебаналітику та аналітику соціальних медіа, необхідно враховувати низку методичних обмежень.

1. Цифрова аудиторія не завжди репрезентує всіх споживачів або заінтересованих сторін. Окремі групи можуть мати обмежений доступ до цифрових каналів або не висловлювати позицію публічно.

2. Цифрова активність може бути неавтентичною. Автоматизовані облікові записи, скоординовані кампанії та штучне збільшення кількості реакцій спотворюють результати моніторингу.

3. Показники залежать від алгоритмів цифрових платформ, які визначають видимість контенту та склад аудиторії. Тому зміна охоплення може бути спричинена не змістом маркетингового заходу, а змінами алгоритмічного поширення інформації.

4. Цифрові дані переважно відображають кореляції, а не доведені причинно-наслідкові зв'язки. Зростання позитивних згадувань після реалізації ініціативи ще не підтверджує, що саме вона стала єдиною причиною зміни ставлення аудиторії.

5. Автоматизований аналіз не усуває потреби у професійній перевірці. Алгоритмічний результат має зіставлятися з контекстом, структурою аудиторії, змістом повідомлень та іншими джерелами даних.

Окремим аспектом є правомірність та етичність використання цифрової інформації. Підприємство має збирати лише ті дані, які необхідні для визначеної мети, забезпечувати їх захист і не використовувати результати спостереження для прихованого маніпулювання поведінкою людини. Особливо обережно потрібно працювати з персональними, поведінковими та чутливими даними, а також з інформацією про вразливі групи.

Результати вебаналітики та аналітики соціальних медіа можуть використовуватися для:

- ➡ уточнення змісту та доступності інформації;
- ➡ своєчасного виявлення інформаційних і репутаційних ризиків;
- ➡ перевірки реакції аудиторій на маркетингові рішення;
- ➡ удосконалення взаємодії із заінтересованими сторонами;
- ➡ оцінювання проміжних результатів соціальних ініціатив;
- ➡ визначення питань, які потребують додаткового дослідження;
- ➡ обґрунтування коригувальних управлінських дій.

Отже, вебаналітика та аналітика соціальних медіа є взаємодоповнюючими складовими цифрового моніторингу. Вони забезпечують оперативні дані про поведінку, взаємодію та публічні реакції аудиторії, але не дають автоматичного доказу суспільного впливу. Достовірність висновків залежить від розмежування рівнів інтерпретації, поєднання кількісних і якісних даних, урахування методичних обмежень та дотримання правових і етичних вимог.

8.2.3. Великі дані, штучний інтелект і машинне навчання в аналітичному забезпеченні моніторингу

Зростання обсягів і різноманітності цифрових даних розширює можливості моніторингу соціально відповідального маркетингу, але водночас ускладнює їх опрацювання. Дані надходять із корпоративних систем, вебресурсів, мобільних застосунків, соціальних медіа та зовнішніх інформаційних джерел. За таких умов традиційних способів аналізу може бути недостатньо для своєчасного виявлення закономірностей, ризиків і змін у поведінці аудиторій. Тому в аналітичному забезпеченні моніторингу застосовуються технології великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання [9].

Великі дані (Big Data) - це значні за обсягом, швидкістю надходження та різноманітністю масиви структурованої й неструктурованої інформації, опрацювання яких потребує спеціальних технологічних та аналітичних засобів.

Практична цінність великих даних визначається не їх кількістю, а можливістю отримати надійну інформацію для вирішення конкретного управлінського завдання. Значні масиви неповних, неактуальних або упереджено сформованих даних можуть не підвищувати, а знижувати якість маркетингових рішень. У зв'язку з цим поряд з обсягом, швидкістю та різноманітністю необхідно враховувати достовірність даних і цінність отриманих результатів [10].

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) у цифровому моніторингу охоплює технології, які дають змогу автоматизовано аналізувати дані, розпізнавати закономірності, формувати прогнози

та підтримувати вибір управлінських рішень.

Машинне навчання (Machine Learning, ML) є напрямом штучного інтелекту, у межах якого аналітична модель виявляє закономірності в даних і використовує їх для класифікації, прогнозування або формування рекомендацій.

У цифровому моніторингу соціально відповідального маркетингу відповідні технології застосовуються для:

- ➔ інтегрування й опрацювання різноформатних даних;
- ➔ сегментування аудиторій за визначеними характеристиками;
- ➔ прогнозування поведінки споживачів і результатів маркетингових заходів;
- ➔ виявлення незвичних змін у зверненнях, оцінках або публічних реакціях;
- ➔ аналізування тематики й тональності цифрових повідомлень;
- ➔ раннього розпізнавання репутаційних, соціальних та інформаційних ризиків;
- ➔ моделювання можливих сценаріїв;
- ➔ формування аналітичних рекомендацій для управлінських рішень.

Штучний інтелект дає змогу перейти від описового аналізу минулих результатів до діагностування причин і прогнозування можливих змін. Проте прогноз є ймовірнісною оцінкою, а не достовірним знанням про майбутнє. Його точність залежить від якості даних, коректності моделі, стабільності середовища та обґрунтованості припущень.

Застосування інтелектуальних технологій пов'язане не лише з можливостями, а й із суттєвими ризиками. Їх взаємозв'язок із необхідними запобіжниками систематизовано в таблиці 8.5.

Як показує таблиця 8.5, одна й та сама технологічна можливість може одночасно створювати управлінську цінність і нові ризики. Наприклад, персоналізація дає змогу підвищити релевантність пропозиції, але за відсутності

належних обмежень може перетворитися на надмірне спостереження, приховане профілювання або маніпулятивний вплив.

Таблиця 8.5

Можливості, ризики та запобіжники використання інтелектуальних технологій у цифровому моніторингу

Можливість	Основний ризик	Необхідний запобіжник
Інтегрування значних масивів даних	використання неповної, недостовірної або несумісної інформації	перевірка якості, походження й актуальності даних
Сегментування та персоналізація	дискримінація, надмірне профілювання, втручання у приватність	правомірна мета, мінімізація даних і перевірка справедливості
Прогнозування поведінки та результатів	сприйняття прогнозу як гарантованого факту	зазначення рівня невизначеності й професійна інтерпретація
Аналіз текстів і тональності	помилки розпізнавання контексту, іронії та неоднозначних повідомлень	вибіркова експертна перевірка автоматизованих висновків
Виявлення ризиків і відхилень	хибні сигнали або невиявлення нових типів ризику	регулярна перевірка моделі та використання кількох джерел
Формування рекомендацій	непрозорість логіки та перекладання відповідальності на алгоритм	пояснюваність результатів і обов'язковий людський контроль

Джерело: сформовано автором

Особливе значення має **алгоритмічна упередженість - систематичне викривлення результатів, яке може виникати через нерепрезентативні дані, некоректні критерії або особливості моделі**. Якщо певні групи недостатньо представлені у вихідних даних, автоматизована система може формувати для них менш точні або несправедливі висновки. Тому результати потрібно перевіряти не лише за загальним рівнем точності, а й за тим, чи не створюють вони необґрунтованих відмінностей для окремих аудиторій.

Не менш важливою є **пояснюваність - можливість зрозуміти, які дані та чинники суттєво вплинули на автоматизований висновок**. Абсолютна технічна прозорість складної моделі не завжди можлива, але підприємство має принаймні пояснювати призначення її використання, характер вхідних даних, основні обмеження та спосіб застосування результату.

Відповідальне використання великих даних і штучного інтелекту дає змогу передбачати:

- ➔ чітко визначену й правомірну мету;
- ➔ використання лише необхідного обсягу даних;
- ➔ перевірку їх повноти, актуальності та репрезентативності;
- ➔ документування аналітичної методики;
- ➔ оцінювання можливих негативних наслідків;
- ➔ контроль точності та справедливості моделей;
- ➔ захист персональної інформації;
- ➔ професійну перевірку істотних автоматизованих висновків;
- ➔ визначення посадових осіб, відповідальних за остаточне рішення.

Принцип людського контролю означає, що алгоритм може рекомендувати, прогнозувати або сигналізувати про ризик, але не повинен самостійно визначати цілі соціально відповідального маркетингу чи остаточно оцінювати допустимість управлінського рішення. Уповноважена особа має враховувати контекст, можливі наслідки, права заінтересованих сторін та інформацію, яка не була включена до моделі.

Моделі штучного інтелекту також потребують періодичної перевірки. Зміна ринкових умов, поведінки аудиторії або структури даних може знижувати точність раніше налаштованої моделі. Тому цифровий моніторинг має охоплювати не лише результати діяльності підприємства, а й якість функціонування самих аналітичних засобів.

Отже, великі дані, штучний інтелект і машинне навчання розширюють можливості цифрового моніторингу, забезпечуючи швидке опрацювання інформації, виявлення закономірностей, прогнозування та раннє розпізнавання ризиків. При цьому їх застосування не усуває потреби у професійному судженні. Управлінська цінність інтелектуальних технологій залежить від якості даних, прозорості методики, контролю упередженості та чітко визначеної відповідальності людини за остаточне маркетингове рішення.

8.3. Упровадження та розвиток систем цифрового моніторингу

8.3.1. Проєктування та впровадження системи цифрового моніторингу на підприємстві

Упровадження системи цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу є організаційно-технологічним процесом, у межах якого управлінські потреби підприємства узгоджуються із системою показників, джерелами даних, цифровими інструментами, аналітичними процедурами та відповідальністю персоналу. Його результатом має стати не набір окремих програмних продуктів, а функціональна система, яка забезпечує своєчасне отримання й використання інформації для обґрунтування маркетингових рішень.

Проєктування системи необхідно починати не з вибору цифрової платформи, а з визначення проблем, для вирішення яких потрібний моніторинг. Технологія має добиратися відповідно до управлінського завдання, а не навпаки. Якщо підприємство не визначило цілей, об'єктів спостереження та користувачів інформації, навіть технічно досконала система може накопичувати значні обсяги даних, що не мають практичної цінності.

Процес проєктування та впровадження системи доцільно здійснювати за сімома взаємопов'язаними етапами, наведеними на рис. 8.6.

1. Діагностування вихідного стану. На першому етапі визначають, які дані вже формуються підприємством, у яких системах вони зберігаються, хто ними користується та які проблеми перешкоджають їх аналітичному використанню. Діагностування має охоплювати наявні інформаційні системи, якість і доступність даних, компетентності персоналу, порядок підготовки звітності та чинні процедури захисту інформації.

Важливо встановити не лише технологічні недоліки, а й організаційні розриви: дублювання даних, відсутність відповідальних осіб, несумісність показників різних підрозділів, надмірну ручну обробку інформації або використання результатів, які надходять із запізненням. Підсумком етапу є визначення реального рівня готовності підприємства до впровадження системи.



Рис. 8.6. Етапи проєктування та впровадження системи цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

2. Визначення цілей та управлінських потреб. Цілі цифрового моніторингу мають безпосередньо впливати із цілей соціально відповідального маркетингу. Вони можуть передбачати своєчасне виявлення репутаційних ризиків, оцінювання доступності пропозиції, контроль результатів соціальної ініціативи, аналіз довіри споживачів або зіставлення отриманих результатів із використаними ресурсами.

Для кожної цілі необхідно визначити управлінські запитання, користувачів інформації та рішення, які прийматимуться на її основі. Це дає змогу уникнути збирання надлишкових даних і зосередити систему на показниках, що мають практичне значення.

3. Формування показників і визначення джерел даних. На цьому етапі для кожної цілі встановлюють критерії, показники, способи розрахунку, періодичність оновлення, цільові значення та джерела інформації. Система має поєднувати економічні, соціальні, цифрові, репутаційні й, за потреби, екологічні

показники.

Перевагу слід надавати обмеженому набору показників, які є релевантними, достовірними та зрозумілими користувачам. Якщо показник не пов'язаний із конкретною ціллю або не може бути належним чином інтерпретований, його включення до системи є недоцільним.

4. Розподіл відповідальності та встановлення правил роботи з даними. До початку технологічного налаштування необхідно визначити власників даних, відповідальних за їх якість, осіб, які проводитимуть аналіз, користувачів аналітичних результатів та посадових осіб, уповноважених приймати рішення.

Одночасно встановлюються правила збирання, перевірки, оновлення, зберігання, передавання та видалення інформації. Для персональних і поведінкових даних мають бути визначені правомірна мета використання, обсяг доступу, строки зберігання та заходи захисту. Організаційна невизначеність на цьому етапі здатна звести нанівець переваги технологічного рішення.

5. Вибір та налаштування цифрового рішення. Технологічні засоби добирають з урахуванням управлінських потреб, наявної інформаційної інфраструктури, можливостей інтегрування, вимог до захисту даних і ресурсів підприємства. Необхідно уникати придбання надмірно складної системи, функціональні можливості якої не відповідають масштабу діяльності та компетентностям користувачів.

Налаштування має передбачати інтегрування визначених джерел, очищення й узгодження даних, установлення правил розрахунку показників, розмежування доступу та створення зрозумілих інформаційних панелей. Дашборди повинні представляти не всі доступні дані, а лише інформацію, необхідну для відповідного рівня управління.

6. Пілотне впровадження та перевірка системи. До повномасштабного застосування систему доцільно випробувати на обмеженому процесі, маркетинговій ініціативі або групі показників. Пілотування дає змогу перевірити:

- ➡ коректність надходження та об'єднання даних;

- ➔ точність розрахунку показників;
- ➔ зрозумілість аналітичних результатів;
- ➔ дотримання вимог безпеки й конфіденційності;
- ➔ готовність персоналу користуватися системою;
- ➔ фактичну цінність інформації для прийняття рішень.

За результатами пілотування усувають виявлені помилки, уточнюють показники, інформаційні потоки та повноваження користувачів. Перехід до масштабування доцільний лише після підтвердження працездатності й управлінської корисності системи.

7. Масштабування, експлуатація та вдосконалення. Після успішного пілотування система поширюється на визначені напрями маркетингової діяльності. Масштабування має відбуватися поступово, щоб підприємство могло контролювати якість інтегрування нових джерел і не перевантажувати користувачів надмірною кількістю показників.

У режимі експлуатації необхідно регулярно перевіряти актуальність цілей, якість даних, коректність аналітичних моделей, використання результатів у рішеннях та дотримання встановлених вимог. Зміна маркетингових пріоритетів, інформаційних потреб або зовнішнього середовища може потребувати перегляду показників і технологічних налаштувань.

Як показує рис. 8.6, упровадження системи має циклічний, а не одноразовий характер. Результати експлуатації формують зворотний зв'язок для повторного діагностування, уточнення цілей і подальшого вдосконалення. Такий підхід запобігає перетворенню системи на статичний набір показників, що поступово втрачають актуальність.

До основних передумов успішного впровадження належать:

- ➔ підтримка керівництва та визначення відповідального координатора;
- ➔ зв'язок моніторингу з реальними управлінськими рішеннями;
- ➔ належна якість і сумісність даних;
- ➔ міжфункціональна взаємодія маркетингових, аналітичних,

інформаційно-технологічних та інших підрозділів;

- ➔ підготовка користувачів і розвиток їхніх аналітичних компетентностей;
- ➔ дотримання правових та етичних вимог;
- ➔ пропорційність складності системи потребам і ресурсам підприємства.

Рішення про впровадження не повинно оцінюватися лише за фактом придбання програмного забезпечення або створення інформаційної панелі. Критерієм успішності є фактичне використання достовірних даних для своєчасного виявлення проблем, оцінювання результатів і коригування соціально відповідального маркетингу.

Отже, проєктування та впровадження системи цифрового моніторингу потребує послідовного узгодження управлінських цілей, показників, джерел даних, організаційної відповідальності й технологічних засобів. Поетапний підхід із обов'язковим пілотуванням знижує ризики, дає змогу перевірити управлінську цінність системи та забезпечує її поступове вдосконалення.

8.3.2. Організаційні, технологічні та етичні бар'єри цифрового моніторингу

Упровадження системи цифрового моніторингу не завершується встановленням програмного забезпечення та підключенням джерел даних. Її практична результативність залежить від узгодженості цілей моніторингу, бізнес-процесів, інформаційної інфраструктури, компетентностей персоналу й установлених правил роботи з даними. Саме тому бар'єри цифрового моніторингу доцільно розглядати не як окремі технічні несправності, а як комплекс взаємопов'язаних обмежень, здатних знижувати достовірність аналітики та якість управлінських рішень.

Для соціально відповідального маркетингу дана проблема має особливе значення. Помилки моніторингу можуть спричинити не лише неефективне використання ресурсів, а й некоректне оцінювання суспільного впливу, формування необґрунтованих висновків про результати соціальних ініціатив, порушення прав суб'єктів даних або втрату довіри заінтересованих сторін. Отже, якість системи визначається не кількістю використаних цифрових інструментів,

а спроможністю підприємства забезпечити надійне, правомірне та змістовно коректне перетворення даних на управлінські рішення.

1. *Організаційні бар'єри* виникають тоді, коли цифровий моніторинг не має чітко визначеної мети, відповідальних осіб і встановленого порядку використання результатів. Окремі підрозділи можуть збирати подібні показники за різними методиками, застосовувати несумісні критерії або формувати звітність, яка фактично не використовується під час ухвалення рішень. За таких умов моніторинг перетворюється на формальну процедуру, а інформаційні потоки залишаються фрагментованими.

Суттєвим організаційним обмеженням є також опір змінам. Працівники можуть сприймати нову систему як додаткове навантаження або засіб посилення контролю, особливо якщо цілі її впровадження не пояснено, а функції учасників не визначено. Подолання такого бар'єра потребує підтримки керівництва, залучення майбутніх користувачів до проєктування системи, регламентації відповідальності та поступового формування культури прийняття рішень на основі даних.

2. *Технологічні та інформаційні бар'єри* пов'язані насамперед із несумісністю корпоративних інформаційних систем, недостатньою інтеграцією CRM-, ERP-, BI-платформ, сервісів вебаналітики та аналітики соціальних медіа. Використання автономних цифрових рішень створює інформаційні розриви, ускладнює зіставлення показників і збільшує витрати часу на підготовку звітності.

Навіть технічно інтегрована система не забезпечує надійних результатів за низької якості даних. Дублювання записів, пропуски, застарілі відомості, неоднакові одиниці вимірювання та відмінності у правилах класифікації викривляють розрахунок показників. Особливо небезпечним є використання неякісних даних у прогностичних моделях: автоматизація не усуває первинних помилок, а може масштабувати їх і надати хибним висновкам зовнішньої переконливості.

До цієї групи належать також недостатній рівень кіберзахисту, залежність

від одного постачальника програмних рішень, складність масштабування системи та невідповідність її функціональності реальним потребам підприємства. Надмірно складна й дорога платформа не обов'язково є результативнішою за компактну систему, побудовану навколо чітко визначених інформаційних потреб.

3. *Компетентнісні бар'єри* виявляються не лише в недостатньому володінні цифровими інструментами. Значно серйознішою проблемою є механічне прочитання показників без урахування їхнього змісту, джерел і методики розрахунку. Зростання охоплення, кількості реакцій або відвідуваності цифрового ресурсу ще не доводить досягнення суспільно значущого результату. Тому працівники мають уміти розрізняти операційні метрики, безпосередні результати маркетингової активності та довгострокові зміни для заінтересованих сторін.

Залежність системи від невеликої кількості фахівців також створює ризик втрати критично важливих знань. Його зменшують документування методик, стандартизація процедур, розподіл аналітичних функцій і систематичне підвищення цифрових та аналітичних компетентностей персоналу.

4. *Правові й етичні бар'єри* виникають у процесі збирання, об'єднання, аналізу та використання даних про споживачів, працівників, партнерів та інших осіб. Наявність технічної можливості отримати певні дані сама по собі не означає правомірності й доцільності їх використання. Підприємство має встановлювати законну мету обробки, обмежувати склад даних необхідним мінімумом, контролювати доступ до них і визначати строки зберігання.

Окремої уваги потребують автоматизоване профілювання та застосування штучного інтелекту. Алгоритмічна модель може відтворювати упередження, закладені у вихідних даних, формувати складні для пояснення висновки або непропорційно впливати на окремі групи користувачів. Тому рекомендації цифрової системи мають залишатися предметом професійної перевірки, а відповідальність за рішення не може перекладатися на алгоритм.

Узагальнення основних бар'єрів і відповідних управлінських дій наведено

в таблиці 8.6.

Таблиця 8.6

Основні бар'єри цифрового моніторингу та способи їх подолання

Група бар'єрів	Типовий прояв	Можливий наслідок	Управлінська відповідь
Організаційні	Нечіткі цілі, розпорошена відповідальність, опір змінам	Формальний характер моніторингу, невикористання його результатів	Визначення цілей, власників процесів і порядку прийняття рішень
Технологічні	Несумісність платформ, слабка інтеракція, залежність від постачальника	Інформаційні розриви, затримки та зростання витрат	Поетапна інтеграція систем, відкриті стандарти й резервні рішення
Інформаційні	Неповні, дубльовані, застарілі або незіставні дані	Викривлення показників і помилкові прогнози	Єдині правила даних, перевірка якості, очищення й актуалізація
Компетентнісні	Недостатні цифрові й аналітичні навички	Механічне тлумачення метрик, залежність від окремих фахівців	Навчання персоналу, документування методик і розподіл компетенцій
Правові та етичні	Надмірне збирання даних, непрозоре профілювання, алгоритмічна упередженість	Порушення прав осіб, репутаційні втрати, недовіра до системи	Мінімізація даних, контроль доступу, етична експертиза й людський нагляд

Джерело: сформовано автором

Наведені способи подолання бар'єрів мають застосовуватися відповідно до принципу пропорційності. Масштаб, складність і вартість системи повинні відповідати цілям моніторингу, обсягам діяльності підприємства, чутливості даних та можливим наслідкам помилкових рішень. Для невеликого підприємства раціональним може бути поетапне впровадження обмеженого набору інтегрованих інструментів, тоді як велика організація потребуватиме формалізованої архітектури даних, спеціалізованих аналітичних функцій і розвинутої системи контролю.

Отже, основною умовою подолання бар'єрів цифрового моніторингу є не механічне наросування технологій, а узгодження цілей, даних, відповідальності, компетентностей і правил їх використання. Для здобувача принципово важливо розуміти: цифрова система стає надійним інструментом соціально відповідального маркетингу лише тоді, коли забезпечує не просто швидке отримання показників, а їх достовірну, правомірну та етично обґрунтовану

інтерпретацію.

8.3.3. Розвиток і підвищення результативності системи цифрового моніторингу

Упровадження системи цифрового моніторингу не є завершальним етапом її формування. Зміни маркетингових цілей підприємства, інформаційних потреб керівництва, поведінки споживачів, запитів заінтересованих сторін і цифрового середовища поступово знижують актуальність початково визначених показників, процедур та аналітичних моделей. Тому цифровий моніторинг необхідно розглядати як адаптивну управлінську систему, яка підлягає регулярному оцінюванню й удосконаленню.

Розвиток такої системи має спрямовуватися не на механічне збільшення кількості програмних продуктів, джерел даних або показників, а на підвищення її здатності забезпечувати своєчасну, достовірну та придатну для прийняття рішень інформацію. Відповідно, оновлення цифрового моніторингу є обґрунтованим лише тоді, коли воно посилює зв'язок між отриманими даними, управлінськими діями та результатами соціально відповідального маркетингу.

У цьому контексті слід розрізняти результативність і ефективність системи цифрового моніторингу. Її результативність характеризує ступінь досягнення поставлених інформаційно-аналітичних цілей: повноту охоплення процесів, достовірність показників, своєчасність виявлення відхилень і корисність висновків для управління. Ефективність відображає співвідношення отриманої управлінської цінності з витратами фінансових, кадрових, часових та інформаційних ресурсів. Отже, система може формувати значний масив даних, але залишатися нерезультативною, якщо ці дані не пояснюють суспільного впливу маркетингової діяльності або не використовуються під час ухвалення рішень.

Першим напрямом розвитку є удосконалення системи показників. Показники мають переглядатися відповідно до зміни стратегічних пріоритетів підприємства та цілей соціально відповідального маркетингу. Під час такого перегляду необхідно вилучати метрики, які дублюються або не мають

управлінського значення, уточнювати методики розрахунку, установлювати цільові значення й доповнювати систему індикаторами, що відображають не лише активність підприємства, а й досягнуті зміни для цільових аудиторій та інших заінтересованих сторін.

Особливо важливим є дотримання змістовної відповідності між показником і явищем, яке він має характеризувати. Наприклад, кількість переглядів повідомлення засвідчує його цифрове охоплення, але не доводить зміни ставлення або поведінки аудиторії. Аналогічно, обсяг коштів, спрямованих на соціальну ініціативу, характеризує вкладені ресурси, проте сам по собі не відображає отриманого суспільного результату. Тому система показників повинна поєднувати індикатори ресурсів, процесів, безпосередніх результатів і суспільного впливу.

Другим напрямом є підвищення якості та інтегрованості даних. Розвиток системи потребує узгодження інформації з CRM-, ERP- і BI-платформ, корпоративної звітності, вебаналітики, соціальних медіа та інших релевантних джерел. Однак інтеграція має здійснюватися вибірково: до системи доцільно включати лише ті дані, які відповідають установленим цілям і можуть бути використані для аналітичного висновку або управлінської дії.

Якість даних необхідно підтримувати за допомогою єдиних правил їх найменування, класифікації, перевірки, оновлення та зберігання. Важливими ознаками належної якості є точність, повнота, актуальність, несуперечливість і зіставність інформації. Відповідальність за ці характеристики має бути закріплена за конкретними власниками даних, а не покладатися виключно на технічних фахівців.

Третій напрям передбачає розвиток аналітичних можливостей системи. Перспективним є поступовий перехід від фіксації минулих результатів до пояснення причин виявлених змін, прогнозування можливих наслідків і порівняння альтернативних управлінських рішень [3; 7-9]. Водночас складність аналітичного інструменту має відповідати якості доступних даних і спроможності працівників правильно інтерпретувати його результати.

Використання прогностичних моделей не повинно створювати ілюзію абсолютної точності: кожен прогноз має супроводжуватися поясненням вихідних припущень, обмежень і можливого рівня похибки.

Четвертим напрямом є посилення організаційного використання результатів моніторингу. Аналітична інформація набуває практичної цінності лише тоді, коли вона своєчасно надходить відповідальним особам і використовується для коригування маркетингових рішень. Для цього необхідно встановити періодичність перегляду показників, визначити порядок реагування на критичні відхилення, закріпити відповідальних за виконання коригувальних заходів і контролювати їх результати.

Інформаційні панелі доцільно диференціювати за потребами користувачів. Керівництво підприємства має отримувати узагальнену інформацію про досягнення стратегічних цілей і суспільний вплив, керівники функціональних напрямів - дані про результати конкретних програм, а виконавці - операційні показники, необхідні для поточного коригування діяльності. Такий підхід запобігає інформаційному перевантаженню та забезпечує адресність аналітики.

П'ятий напрям охоплює підтримання правомірності, безпеки й етичної обґрунтованості моніторингу. Розширення функціональності цифрової системи має супроводжуватися оцінюванням того, які нові дані вона збирає, для яких цілей вони використовуються, хто має до них доступ і які ризики виникають для суб'єктів даних. Під час упровадження автоматизованих моделей необхідно контролювати можливу алгоритмічну упередженість, забезпечувати зрозумілість суттєвих висновків і зберігати людський нагляд за рішеннями, що можуть впливати на права та інтереси осіб.

Основні напрями розвитку системи та критерії оцінювання їх результативності систематизовано в таблиці 8.7.

Практичне вдосконалення системи доцільно здійснювати як безперервний управлінський цикл. Спочатку оцінюють її поточний стан за критеріями якості даних, корисності показників, своєчасності аналітики та фактичного використання результатів. Далі виявляють недоліки й визначають пріоритети

змін. Після впровадження відібраних заходів перевіряють, чи забезпечили вони очікуване підвищення результативності. Якщо поліпшення не підтверджено, рішення коригують або відмовляються від нього.

Таблиця 8.7

Напрями розвитку системи цифрового моніторингу та критерії їх результативності

Напрямок розвитку	Зміст удосконалення	Критерій результативності
Система показників	Перегляд складу метрик, методик розрахунку та цільових значень	Показники відображають результати і суспільний вплив, а не лише здійснені дії
Дані та їх інтеграція	Узгодження джерел, стандартизація, перевірка й актуалізація даних	Інформація є точною, повною, зіставною та своєчасною
Аналітичні можливості	Розвиток пояснювальної, прогнозної та сценарної аналітики	Висновки допомагають передбачати наслідки й обирати обґрунтовані рішення
Організаційне використання	Розподіл відповідальності, адресна звітність і регламентація реагування	Результати моніторингу спричиняють своєчасні управлінські дії
Безпека та етичність	Мінімізація даних, контроль доступу, перевірка алгоритмів	Моніторинг є правомірним, прозорим і не створює непропорційних ризиків

Джерело: сформовано автором

Важливим методичним правилом є поетапність розвитку. Підприємству не слід одночасно впроваджувати всі доступні технології. Першочерговими мають бути зміни, які усувають критичні інформаційні розриви, підвищують достовірність даних і забезпечують використання аналітики у прийнятті рішень. Лише після стабілізації базових процесів доцільно розширювати прогнозні функції, автоматизацію та сценарне моделювання.

Таким чином, розвиток системи цифрового моніторингу означає послідовне підвищення її управлінської цінності, а не просте технологічне ускладнення. Для здобувачів важливо засвоїти, що результативною є система, яка забезпечує достовірне оцінювання економічних, маркетингових і суспільних результатів, своєчасно виявляє відхилення та створює обґрунтовану основу для вдосконалення соціально відповідального маркетингу.

Висновки до розділу 8

1. Цифровий моніторинг соціально відповідального маркетингу є

систематизованим процесом збирання, інтеграції, перевірки, аналізу та інтерпретації цифрових даних для оцінювання маркетингових результатів і суспільного впливу діяльності підприємства. Його призначення полягає не в накопиченні показників, а у створенні достовірної інформаційно-аналітичної основи для прийняття та коригування відповідальних маркетингових рішень.

2. Методична коректність цифрового моніторингу забезпечується чітким визначенням цілей, об'єктів, показників, джерел даних, періодичності вимірювання та відповідальних осіб. Оцінювання має розмежовувати використані ресурси, реалізовані дії, безпосередні результати й довгостроковий вплив, а також поєднувати кількісні метрики з якісною інтерпретацією змін для споживачів та інших заінтересованих сторін.

3. Корпоративні інформаційні системи, вебаналітика та аналітика соціальних медіа формують взаємопов'язану технологічну основу моніторингу. CRM-, ERP- і BI-платформи забезпечують інтеграцію внутрішніх даних, тоді як цифрові канали дають змогу оцінювати охоплення, взаємодію, тональність, поведінкові реакції та інформаційні ризики. Водночас цифрові метрики характеризують суспільний результат лише за умови їх змістовного зіставлення з цілями відповідної маркетингової ініціативи.

4. Великі дані, штучний інтелект і машинне навчання розширюють можливості моніторингу завдяки автоматизованому опрацюванню інформації, виявленню прихованих закономірностей, прогнозуванню ризиків та моделюванню можливих результатів. Проте аналітична цінність цих технологій залежить від якості вихідних даних, пояснюваності моделей і професійної перевірки отриманих висновків; управлінська відповідальність за рішення не може перекладатися на алгоритм.

5. Проектування та впровадження системи цифрового моніторингу повинно здійснюватися поетапно - від визначення інформаційних потреб і показників до інтеграції даних, тестування, організаційного закріплення та використання результатів. Основними бар'єрами є нечіткість цілей, фрагментація інформаційних систем, недостатня якість даних, дефіцит

аналітичних компетентностей, опір змінам, кіберризикам та порушення правових і етичних вимог. Їх подолання потребує узгодження технологій, відповідальності, компетентностей і правил роботи з даними.

6. Результативність системи цифрового моніторингу визначається її здатністю своєчасно виявляти відхилення, пояснювати причини змін і забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її розвиток має відбуватися як безперервний цикл оцінювання, виявлення недоліків, впровадження змін і перевірки отриманих результатів. Отже, цифрова зрілість соціально відповідального маркетингу виявляється не в кількості застосованих технологій, а в достовірності аналітики, доведеності суспільного впливу, правомірності використання даних і реальному вдосконаленні маркетингової діяльності.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає сутність цифрової трансформації соціально відповідального маркетингу та як вона змінює інформаційне забезпечення маркетингових рішень?
2. Що являє собою система цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу, які функції вона виконує та з яких основних складових формується її архітектура?
3. Чим відрізняються результативність і ефективність соціально відповідального маркетингу та як ці характеристики враховуються в системі цифрового оцінювання?
4. За якою послідовністю здійснюється цифрове оцінювання соціально відповідального маркетингу та які вимоги висуваються до показників, джерел і якості даних?
5. Які функції виконують CRM-, ERP- і BI-платформи в системі цифрового моніторингу та яким чином забезпечується їх інформаційна взаємодія?
6. Які можливості надають вебаналітика й аналітика соціальних медіа для оцінювання маркетингових результатів і суспільного впливу та в чому полягають обмеження відповідних цифрових метрик?
7. Як великі дані, штучний інтелект і машинне навчання використовуються для виявлення закономірностей, прогнозування результатів і підтримання маркетингових рішень?
8. Які основні етапи охоплює проектування та впровадження системи цифрового моніторингу на підприємстві?
9. Які організаційні, технологічні, інформаційні, компетентнісні, правові та етичні бар'єри можуть знижувати результативність цифрового моніторингу?
10. За якими критеріями оцінюють результативність системи цифрового моніторингу та як забезпечується її безперервне вдосконалення?

**ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ**

1. Чи повинна система цифрового моніторингу бути обов'язковим елементом соціально відповідального маркетингу, чи для окремих підприємств достатньо традиційних методів оцінювання? Обґрунтуйте відповідь.
2. Які показники мають пріоритетне значення під час оцінювання соціально відповідального маркетингу: економічні результати підприємства чи зміни, досягнуті для споживачів, стейкхолдерів і суспільства?
3. Чи можна вважати цифрову маркетингову кампанію результативною, якщо вона забезпечила значне охоплення та високий рівень взаємодії аудиторії, але її реальний суспільний вплив не підтверджено?
4. Що є доцільнішим для підприємства: повна інтеграція всіх доступних джерел даних у єдину систему чи вибіркове використання лише тих даних, які безпосередньо відповідають цілям моніторингу?
5. Якою мірою результати вебаналітики та аналізу соціальних медіа можуть достовірно відображати ставлення споживачів і суспільства до відповідальної діяльності підприємства?
6. Чи здатні алгоритми штучного інтелекту підвищити об'єктивність оцінювання соціально відповідального маркетингу, чи вони лише відтворюють обмеження й упередження вихідних даних?
7. Де повинна проходити межа між автоматизованим прийняттям маркетингових рішень і професійною відповідальністю людини за їхні економічні, соціальні та етичні наслідки?
8. Як підприємству забезпечити баланс між потребою в поглибленій персоналізованій аналітиці та вимогами щодо захисту персональних даних, приватності й добровільності участі користувачів?
9. Чи виправдане впровадження технологічно складної системи цифрового моніторингу, якщо витрати на її створення перевищують безпосередній економічний ефект, але вона підвищує прозорість і довіру стейкхолдерів?
10. Хто має нести основну відповідальність за недостовірний або дискримінаційний аналітичний висновок: розробник алгоритму, постачальник даних, працівник, який використав відповідну модель, чи керівництво підприємства, яке ухвалило рішення?

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ*****«Проектування системи цифрового моніторингу маркетингової ініціативи»*****Завдання:**

Оберіть реальну або змодельовану маркетингову ініціативу підприємства із соціальною чи екологічною спрямованістю. Розробіть для неї стислий паспорт цифрового моніторингу, у якому:

1. Сформулюйте мету ініціативи та визначте її цільову аудиторію.
2. Запропонуйте 5-7 показників, які охоплюють:
 - реалізовані дії;
 - маркетингові результати;
 - зміни для цільової аудиторії;

- суспільний або екологічний вплив.

3. Для кожного показника визначте джерело цифрових даних, періодичність вимірювання та відповідальну особу.

4. Укажіть два можливі ризики якості, правомірності або етичності використання даних і способи їх мінімізації.

5. Сформулюйте одне управлінське рішення, яке може бути прийняте за результатами моніторингу.

Форма представлення результату: паспорт моніторингу обсягом до 1 сторінки та короткий висновок із 3-4 речень.

Критерії оцінювання: відповідність показників меті ініціативи; розмежування цифрової активності та фактичного впливу; обґрунтованість джерел даних; урахування правових і етичних ризиків; практична придатність запропонованого управлінського рішення.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яке визначення найточніше розкриває сутність цифрового моніторингу соціально відповідального маркетингу?

- А) автоматизоване збирання статистичних даних про продажі підприємства;
- Б) систематизований процес збирання, інтеграції, перевірки, аналізу й інтерпретації цифрових даних для оцінювання маркетингових результатів і суспільного впливу;
- В) використання соціальних мереж для поширення інформації про соціальні ініціативи;
- Г) періодичне формування фінансової звітності про витрати на маркетинг.

2. Яка послідовність найповніше відповідає методиці цифрового оцінювання соціально відповідального маркетингу?

- А) збирання даних → формування звіту → вибір цілей → коригування показників;
- Б) вибір програмного забезпечення → автоматизація → збирання даних → презентація результатів;
- В) визначення цілей → добір показників і джерел даних → збирання та перевірка даних → аналіз і інтерпретація → управлінське рішення;
- Г) визначення бюджету → розрахунок фінансового результату → оприлюднення звіту → оцінювання реакції аудиторії.

3. Чим результативність системи цифрового моніторингу відрізняється від її ефективності?

- А) результативність характеризує досягнення інформаційно-аналітичних цілей, а ефективність — співвідношення управлінської цінності та витрачених ресурсів;
- Б) результативність визначається лише фінансовими показниками, а ефективність - лише соціальними;
- В) результативність оцінюється до впровадження системи, а ефективність - виключно після його завершення;
- Г) ці поняття є тотожними і можуть використовуватися як взаємозамінні.

4. Яка функція найбільшою мірою характеризує призначення ВІ-платформ у системі цифрового моніторингу?

- А) автоматизація виробничих операцій підприємства;
- Б) ведення персоніфікованої комунікації зі споживачами;

- В) інтеграція, аналітичне опрацювання та візуалізація даних для підтримання управлінських рішень;
- Г) забезпечення винятково бухгалтерського обліку та податкової звітності.

5. Який висновок щодо використання метрик вебаналітики є методично коректним?

- А) високе цифрове охоплення автоматично підтверджує позитивний суспільний вплив;
- Б) кількість реакцій у соціальних медіа є достатнім показником результативності будь-якої ініціативи;
- В) цифрові метрики набувають аналітичного значення лише після їх співвіднесення з цілями ініціативи та фактичними змінами для цільової аудиторії;
- Г) показники вебаналітики доцільно використовувати лише для оцінювання фінансової ефективності.

6. Яка умова є визначальною для коректного використання штучного інтелекту й машинного навчання у цифровому моніторингу?

- А) повне усунення людини від перевірки аналітичних результатів;
- Б) використання максимально великої кількості показників незалежно від їх якості;
- В) забезпечення якості даних, пояснюваності моделей і професійної перевірки отриманих висновків;
- Г) автоматичне прийняття всіх маркетингових рішень на основі алгоритмічних рекомендацій.

7. Який етап повинен передувати добору цифрових платформ та інтеграції джерел даних під час проєктування системи моніторингу?

- А) визначення цілей, об'єктів моніторингу та інформаційних потреб користувачів;
- Б) створення підсумкової інформаційної панелі;
- В) розрахунок економічного ефекту від функціонування системи;
- Г) автоматизація управлінської звітності.

8. Який із наведених прикладів належить до інформаційних бар'єрів цифрового моніторингу?

- А) опір працівників організаційним змінам;
- Б) дублювання, неповнота, застарілість і незіставність даних;
- В) недостатня підтримка проєкту керівництвом;
- Г) дефіцит навичок інтерпретації цифрових показників.

9. Яка управлінська дія найкраще відповідає принципу пропорційності під час упровадження цифрового моніторингу?

- А) одночасне впровадження всіх доступних цифрових технологій;
- Б) використання однакової архітектури моніторингу підприємствами різного масштабу;
- В) узгодження складності, вартості й функціональності системи з цілями моніторингу, ресурсами підприємства та ризиками рішень;
- Г) відмова від оцінювання суспільного впливу через складність його кількісного вимірювання.

10. Який підхід забезпечує безперервний розвиток системи цифрового моніторингу?

- А) періодичне придбання нових програмних продуктів без перегляду показників;
- Б) збільшення обсягів даних незалежно від їхньої управлінської цінності;
- В) оцінювання стану системи → виявлення недоліків → визначення пріоритетів → упровадження змін → перевірка результатів;

Г) збереження початкової конфігурації системи для забезпечення порівнянності даних.



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

«Успішна кампанія чи оманлива аналітика?»

Українська компанія «EcoDelivery» запровадила програму повторного використання пакування для онлайн-замовлень. Покупцям запропонували повертати пакування кур'єру та отримувати бонус на наступне замовлення. Через три місяці цифрова інформаційна панель зафіксувала такі результати:

Показник	Результат
Охоплення кампанії у цифрових каналах	1,2 млн користувачів
Переходи на сторінку програми	96 тис.
Клієнти, які погодилися долучитися	28 тис.
Клієнти, які хоча б один раз повернули пакування	11 тис.
Пакування, фактично придатне для повторного використання	6,4 тис. одиниць
Заявлене компанією скорочення відходів	40%
Розрахунково підтверджене скорочення відходів	12%

Система аналізу соціальних медіа визначила 82% згадувань як позитивні. Після вибіркової перевірки з'ясувалося, що алгоритм зарахував до позитивних частину іронічних повідомлень. Крім того, дані про поведінку учасників програми було об'єднано з історією їхніх покупок для персоналізації пропозицій, хоча клієнтів окремо про таке використання не поінформували.

Керівництво планує розпочати масштабну комунікаційну кампанію із твердженням: «Ми скоротили пакувальні відходи на 40%». Маркетинговий підрозділ підтримує це рішення, посиляючись на значне охоплення та високий показник позитивної тональності.

Завдання

1. Оцініть, які з наведених показників характеризують цифрову активність, безпосередній результат і фактичний екологічний вплив програми.
2. Визначте щонайменше три методичні, інформаційні або етичні проблеми цифрового моніторингу.
3. Ухваліть обґрунтоване рішення щодо запланованого твердження про скорочення відходів: залишити, уточнити чи відмовитися від нього.
4. Запропонуйте чотири показники, необхідні для достовірнішого оцінювання програми в наступному періоді.
5. Сформулюйте три першочергові дії щодо вдосконалення системи цифрового моніторингу.

Форма результату: аналітична записка обсягом до 1,5 сторінки.

Критерії оцінювання: коректне розмежування метрик і впливу; критичне оцінювання даних; урахування правових та етичних ризиків; обґрунтованість управлінського рішення; практичність запропонованих заходів.



ТЕЗАУРУС

АЛГОРИТМІЧНА УПЕРЕДЖЕНІСТЬ - систематичне викривлення результатів роботи алгоритму, зумовлене особливостями вихідних даних, моделі або способу її

застосування, що може спричиняти необ'єктивні висновки щодо окремих осіб чи груп

АНАЛІТИКА СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА - збирання та інтерпретація даних із соціальних мереж для оцінювання охоплення, взаємодії, тональності згадувань, інформаційного поширення та реакцій аудиторії

АРХІТЕКТУРА СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МОНІТОРИНГУ - упорядкована сукупність джерел даних, цифрових платформ, аналітичних процедур, показників, каналів звітності та суб'єктів, відповідальних за функціонування системи

ВЕЛИКІ ДАНІ (BIG DATA) - значні за обсягом, швидкістю надходження та різноманітністю масиви структурованих і неструктурованих даних, опрацювання яких потребує спеціалізованих цифрових технологій

ВЕБНАЛІТИКА - вимірювання, збирання, аналіз та інтерпретація даних про відвідування вебресурсів і поведінку користувачів для оцінювання результатів цифрової маркетингової діяльності

ДАНІ ЦИФРОВОГО МОНІТОРИНГУ - кількісна та якісна інформація з корпоративних і зовнішніх цифрових джерел, яка використовується для оцінювання маркетингових результатів і суспільного впливу

ІНФОРМАЦІЙНА ПАНЕЛЬ (DASHBOARD) - цифровий інтерфейс для структурованого й оперативного відображення ключових показників, тенденцій, відхилень і результатів моніторингу

МАШИННЕ НАВЧАННЯ - сукупність методів, за допомогою яких цифрові системи виявляють закономірності в даних і використовують їх для класифікації, прогнозування або формування рекомендацій

ПОЯСНЮВАНІСТЬ АЛГОРИТМУ - можливість зрозуміти й обґрунтувати чинники, логіку та обмеження, на основі яких алгоритмічна модель сформувала певний результат або рекомендацію

ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА - використання даних, статистичних методів і цифрових моделей для прогнозування ймовірних майбутніх подій, результатів або ризиків

ПРЕСКРИПТИВНА АНАЛІТИКА - аналітичний підхід, спрямований на порівняння можливих варіантів дій і формування рекомендацій щодо досягнення визначених результатів

СИСТЕМА ЦИФРОВОГО МОНІТОРИНГУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - організована сукупність цифрових технологій, даних, показників, аналітичних процедур і відповідальних суб'єктів, призначена для оцінювання маркетингових результатів та суспільного впливу і підтримання управлінських рішень

ЦИФРОВА МЕТРИКА - кількісний показник, автоматично або автоматизовано сформований на основі даних цифрових каналів, платформ чи інформаційних систем

ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ - систематизований процес збирання, інтеграції, перевірки, аналізу та інтерпретації цифрових даних для оцінювання маркетингових результатів, суспільного впливу і підтримання відповідних управлінських рішень



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. та ін. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

2. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Управління соціально-етичним маркетингом в умовах воєнного та повоєнного періодів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 86–91.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.86>

3. Гавдан Є. Р., Мангушев Д. В., Тимохова Г. Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів: український контекст. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 479–485. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-479-485>

4. Калугіна Н., Галан Л., Івасенко О. Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170>

5. Кочевой М. М., Крюковська С. О. Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 7-8 (332-333). С.155-162. DOI: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/31/22>

6. Максютенко І. Є., Дименко Р. А. Електронний (цифровий) маркетинг : навч. посіб. Київ : Кондор, 2025. 208 с.

7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Малькова О. С. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>

8. Костін І. Д., Ціжма, Ю. І., Голодюк, Г. І. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17189123>

9. Кузьменко О., Сергєєва О., Орлова В. Використання інформаційних систем в управлінні торговельним підприємством: оцінка ефективності та перспективи впровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-156>

10. Хіміч С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Економічні науки*. 2023. № 5 (72). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8>

11. Островська Г. Й., Островський О. Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 3. С. 66–82. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.5>

12. Науменко М. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Grail of Science*. 2024. № 40. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>

Додаткова:

13. Райко Д. В. Цифрова трансформація товарної політики: роль штучного інтелекту та Big Data у створенні персоналізованих продуктів. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3 (80). С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-8>

14. Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 171-177. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44735>

15. Райко Д., Паймаш Г., Кролівець І. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109>

16. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>

17. Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 154–158. <https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158>

РОЗДІЛ 9

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Авторка розділу - Ю. О. Ярмоленко



НАВЧАЛЬНИЙ НАВІГАТОР

Після опрацювання розділу здобувачі зможуть:

- визначати основні глобальні трансформації та мегатренди, що впливають на розвиток соціально відповідального маркетингу;
- пояснювати зміни ролі соціально відповідального маркетингу в новій архітектурі глобального соціально-економічного середовища;
- оцінювати вплив технологічних, соціальних, екологічних, інституційних і геополітичних чинників на маркетингову діяльність підприємств;
- обґрунтовувати можливості та ризики застосування штучного інтелекту, Big Data і цифрових платформ у соціально відповідальному маркетингу;
- характеризувати механізми формування довіри та відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами в цифровому середовищі;
- пояснювати сутність і функціонування цифрових маркетингових екосистем;
- визначати напрями інтеграції ESG-принципів у маркетингову діяльність підприємств;
- розкривати маркетинговий потенціал циркулярної економіки та відповідних моделей створення цінності;
- застосовувати засади маркетингу стійкості для адаптації підприємств до кризових явищ і глобальної невизначеності;
- визначати перспективні напрями трансформації соціально відповідального маркетингу;
- оцінювати маркетингові рішення за критеріями економічної результативності, соціальної корисності, екологічної відповідальності, цифрової етики та довіри стейкхолдерів;
- розробляти обґрунтовані пропозиції щодо адаптації маркетингової стратегії підприємства до глобальних викликів і вимог сталого розвитку.

Ключові поняття: нова архітектура глобального соціально-економічного середовища; глобальні трансформації; глобальні мегатренди; цифрова трансформація маркетингу; штучний інтелект; Big Data; цифрові платформи; економіка довіри; цифрова етика; цифрова маркетингова екосистема; співтворення цінності; ESG-трансформація; циркулярна економіка; маркетинг стійкості (Resilience Marketing); комплексна економічна, соціальна та екологічна цінність.

ЛОГІКА РОЗДІЛУ

- 9.1. Глобальні трансформації як детермінанти розвитку соціально відповідального маркетингу.
- 9.2. Цифрова трансформація соціально відповідального маркетингу в умовах становлення економіки довіри.
- 9.3. Стратегічні імперативи розвитку соціально відповідального маркетингу в умовах глобальних викликів.

9.4. Майбутнє соціально відповідального маркетингу

9.1. Глобальні трансформації як детермінанти розвитку соціально відповідального маркетингу

9.1.1. *Нова архітектура глобального соціально-економічного середовища*

На початку XXI століття світова економіка вступила у фазу глибоких системних трансформацій, масштаб і швидкість яких не мають історичних аналогів. На відміну від попередніх етапів розвитку світового господарства, коли ключові зміни відбувалися переважно в окремих сферах економічної діяльності, сучасний етап характеризується одночасним і взаємопов'язаним впливом технологічних, соціальних, екологічних, демографічних, геополітичних та інституційних процесів. Їх синергія докорінно змінює принципи функціонування ринків, характер конкурентної боротьби, моделі створення цінності та механізми взаємодії бізнесу із суспільством [3; 6].

За таких умов традиційне розуміння маркетингового середовища як сукупності макро- і мікрочинників уже не забезпечує достатньої методологічної основи для пояснення сучасних процесів. Класичні моделі аналізу зовнішнього середовища, що тривалий час залишалися ефективним інструментом стратегічного маркетингового планування, все частіше демонструють обмеженість у поясненні явищ, що виникають унаслідок одночасної взаємодії глобальних криз, цифрової революції, зміни суспільних цінностей, посилення екологічних викликів та трансформації міжнародних економічних відносин.

Особливістю сучасного етапу розвитку світової економіки є те, що окремі глобальні процеси вже не можуть розглядатися ізольовано. Цифровізація стимулює нові моделі зайнятості та змінює поведінку споживачів; кліматичні виклики формують нові регуляторні вимоги й трансформують інвестиційну політику; геополітична нестабільність впливає на структуру глобальних ланцюгів постачання; розвиток штучного інтелекту змінює механізми прийняття

управлінських рішень; посилення ролі громадянського суспільства формує нові вимоги до прозорості, підзвітності та соціальної відповідальності бізнесу. У результаті формується якісно нова система взаємозалежностей, у межах якої кожний із зазначених процесів одночасно виступає і причиною, і наслідком інших трансформацій [1; 3; 5].

В наслідок зазначеного, сучасний розвиток маркетингу доцільно розглядати не через призму окремих глобальних тенденцій, а як закономірну реакцію на становлення нової архітектури глобального соціально-економічного середовища, що визначає принципово інші умови функціонування підприємств та механізми формування їх конкурентних переваг.

На думку автора, **нова архітектура глобального соціально-економічного середовища** - це **інтегрована система взаємопов'язаних технологічних, економічних, соціальних, екологічних, інституційних і геополітичних трансформацій, що формує нову логіку розвитку світової економіки, змінює характер взаємодії між державою, бізнесом і суспільством та визначає нові вимоги до моделей створення економічної та суспільної цінності.**

Запропоноване тлумачення акцентує увагу на кількох принципово важливих положеннях.

По-перше, сучасне глобальне середовище є не сукупністю незалежних чинників, а складною відкритою системою, у якій окремі процеси перебувають у постійній взаємодії та взаємному посиленні. Вказане означає, що ефективне стратегічне управління більше не може ґрунтуватися на аналізі ізольованих економічних або технологічних тенденцій, а потребує комплексного бачення взаємозв'язків між ними.

По-друге, визначальною характеристикою нової архітектури є зміна самої природи конкурентоспроможності підприємств. Якщо традиційні конкурентні переваги базувалися переважно на виробничих ресурсах, масштабах діяльності, цінових чинниках або технологічних інноваціях, то сучасна економіка пов'язує довгострокову конкурентоспроможність із рівнем довіри до компанії, її

репутаційним капіталом, соціальною легітимністю, екологічною відповідальністю та здатністю забезпечувати баланс інтересів усіх груп стейкхолдерів.

По-третє, трансформація глобального середовища змінює місце маркетингу у системі управління підприємством. Маркетинг поступово перестає виконувати переважно функції аналізу попиту, просування продукції чи забезпечення збуту, натомість перетворюється на інтегруючий механізм формування довгострокових відносин між підприємством, споживачами, партнерами, державою, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами. У таких умовах соціальна відповідальність перестає бути окремим напрямом корпоративної діяльності та інтегрується у стратегічну логіку формування маркетингової політики підприємства [2; 7].

Особливої актуальності зазначені процеси набувають в умовах сучасних глобальних викликів, серед яких цифрова трансформація економіки, прискорений розвиток технологій штучного інтелекту, зміна клімату, енергетичний перехід, поглиблення соціальної нерівності, геополітична нестабільність та необхідність забезпечення стійкості економічних систем. Кожен із цих чинників не лише безпосередньо впливає на діяльність підприємств, а й істотно змінює очікування суспільства щодо ролі бізнесу у вирішенні економічних, соціальних та екологічних проблем.

За вище вказаних обставин соціально відповідальний маркетинг перестає бути факультативною складовою корпоративної політики або інструментом зміцнення позитивного іміджу підприємства. Він поступово набуває ознак системної управлінської концепції, яка забезпечує інтеграцію економічних інтересів підприємства із суспільними потребами, вимогами сталого розвитку та стратегічними цілями довгострокового функціонування бізнесу.

Формування нової архітектури глобального соціально-економічного середовища є результатом не окремих змін, а комплексної дії взаємопов'язаних трансформаційних процесів (драйверів), кожен із яких одночасно виступає самостійним чинником розвитку та каталізатором інших змін. Системний

характер їх взаємодії визначає якісно нові умови функціонування підприємств, у яких економічна ефективність залежить від здатності адаптуватися до багатовимірного та динамічного середовища.

1. Передусім, визначальним драйвером сучасних трансформацій виступає *технологічний розвиток*, що характеризується стрімким поширенням цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейн-рішень, хмарних сервісів, роботизації та автоматизації бізнес-процесів. На відміну від попередніх технологічних хвиль, сучасна цифрова трансформація охоплює практично всі сфери економічної діяльності, формуючи нові моделі створення, передачі та споживання цінності. Цифрові технології перестають виконувати виключно інструментальну функцію й дедалі більше визначають архітектуру бізнес-моделей, організацію взаємодії зі споживачами та механізми формування конкурентних переваг.

2. Водночас, технологічна революція супроводжується глибокими *соціальними трансформаціями*. Змінюються система суспільних цінностей, поведінкові моделі споживачів, характер комунікації між бізнесом і суспільством. Нові покоління споживачів оцінюють підприємства не лише за якістю продукції чи рівнем сервісу, а й за їхньою соціальною позицією, екологічною відповідальністю, етичністю ведення бізнесу, відкритістю інформації та внеском у вирішення суспільно значущих проблем. По суті, конкурентна боротьба поступово переноситься із площини товарних характеристик у площину довіри, репутації та суспільної легітимності.

3. Не менш вагомим елементом нової архітектури є *екологічна трансформація*, яка впливає на стратегічні рішення держав, міжнародних організацій і бізнесу. Глобальні кліматичні зміни, виснаження природних ресурсів, необхідність декарбонізації економіки, перехід до циркулярних моделей господарювання та реалізація Цілей сталого розвитку формують принципово нові вимоги до діяльності підприємств. Екологічна відповідальність перестає бути добровільною ініціативою окремих компаній і перетворюється на необхідну умову їх довгострокової конкурентоспроможності та доступу до

міжнародних ринків.

4. Поряд із цим, істотно змінюється *інституційне середовище* функціонування бізнесу. Посилення міжнародного регулювання у сфері корпоративної звітності, розвиток ESG-стандартів, поширення нефінансової звітності, удосконалення механізмів корпоративного управління та підвищення вимог до прозорості діяльності підприємств свідчать про поступовий перехід від переважно ринкової моделі регулювання до моделі, заснованої на балансі економічних, соціальних та екологічних інтересів. У таких умовах соціальна відповідальність все більше інтегрується у систему стратегічного управління підприємством, а маркетинг стає одним із ключових механізмів реалізації цієї інтеграції.

5. Окремого значення набувають *геополітичні трансформації*, які впродовж останніх років суттєво вплинули на структуру світової економіки. Пандемія COVID-19, військові конфлікти та війна, порушення глобальних ланцюгів постачання, енергетична криза, загострення конкуренції між світовими економічними центрами, активізація процесів регіоналізації та економічного протекціонізму продемонстрували високу вразливість традиційних моделей міжнародного бізнесу. Як наслідок, підприємства орієнтуються не лише на максимізацію економічної ефективності, а й на забезпечення стійкості бізнес-моделей, диверсифікацію ризиків та підвищення адаптивності до кризових явищ.

Принципово важливо, що жоден із зазначених драйверів не функціонує автономно. Цифрові технології забезпечують нові можливості для реалізації ESG-стратегій; екологічні виклики стимулюють технологічні інновації; інституційні зміни формують нові стандарти корпоративної поведінки; соціальні очікування визначають напрями розвитку маркетингових комунікацій; геополітичні процеси впливають на цифрову та інноваційну політику підприємств. Таким чином, сучасне глобальне середовище являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, розвиток яких відбувається за принципом взаємного посилення.

Саме системний характер цих взаємозв'язків є визначальною ознакою

нової архітектури глобального соціально-економічного середовища. Якщо раніше підприємства могли реагувати на окремі зміни локальними управлінськими рішеннями, то нині ефективність стратегічного управління визначається здатністю комплексно оцінювати взаємодію різних чинників і своєчасно адаптувати маркетингову політику до нової конфігурації глобального середовища.

Складові нової архітектури глобального соціально-економічного середовища та їх вплив на розвиток соціально відповідального маркетингу узагальнено представлені в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Структурні компоненти нової архітектури глобального соціально-економічного середовища та їх вплив на розвиток соціально відповідального маркетингу

Компонент глобальної трансформації	Основні прояви	Вплив на соціально відповідальний маркетинг
Технологічний	Штучний інтелект, Big Data, цифрові платформи, автоматизація	Персоналізація взаємодії, підвищення прозорості, цифрова етика, нові інструменти створення цінності
Соціальний	Зміна цінностей споживачів, розвиток громадянського суспільства, економіка довіри	Посилення ролі соціальної відповідальності, довіри, інклюзивності та партнерства зі стейкхолдерами
Екологічний	Декарбонізація, циркулярна економіка, Цілі сталого розвитку	Інтеграція екологічних критеріїв у маркетингові стратегії та продуктову політику
Інституційний	ESG-регулювання, нефінансова звітність, міжнародні стандарти	Зростання вимог до прозорості, підзвітності та відповідального корпоративного управління
Геополітичний	Воєнні конфлікти, трансформація ланцюгів постачання, економічна регіоналізація	Переорієнтація маркетингових стратегій на стійкість, адаптивність та управління ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Як видно з даних, представлених в таблиці 9.1, нова архітектура глобального соціально-економічного середовища формується не як сукупність окремих глобальних викликів, а як інтегрована система взаємозалежних трансформаційних процесів, що в свою чергу обумовлює перехід соціально відповідального маркетингу від статусу функціонального напрямку діяльності підприємства до рівня стратегічної концепції управління його довгостроковим розвитком.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що основною характеристикою нової архітектури глобального соціально-економічного середовища є не стільки наявність окремих масштабних трансформацій, скільки якісно новий характер їх взаємодії. У сучасній економіці практично неможливо виділити домінуючий чинник розвитку, оскільки кожний із них одночасно виступає передумовою, каталізатором і наслідком інших трансформаційних процесів. У результаті формується складна адаптивна система, яка функціонує за принципами відкритості, нелінійності, взаємозалежності та постійної самоорганізації.

Для підприємств зазначене означає принципову зміну підходів до стратегічного управління. Якщо в умовах відносно стабільного ринкового середовища конкурентні переваги могли формуватися шляхом оптимізації окремих функціональних напрямів діяльності, то сучасна економіка потребує інтегрованого бачення бізнесу як відкритої соціально-економічної системи, що постійно взаємодіє із широким колом стейкхолдерів. Відповідно, маркетинг перестає бути переважно інструментом комерційної діяльності, а виконує функцію стратегічного інтегратора інтересів підприємства, споживачів, партнерів, держави, місцевих громад, інвесторів та суспільства загалом.

Через це в сучасних умовах істотно змінюється і саме розуміння цінності. Традиційна маркетингова концепція переважно концентрувалася на створенні споживчої цінності, натомість нова архітектура глобального середовища обумовлює перехід до багаторівневої системи створення цінності, у межах якої економічний результат розглядається у нерозривному взаємозв'язку із соціальними, екологічними та інституційними ефектами. У такій системі довгострокова конкурентоспроможність підприємства визначається вже не лише обсягами продажу або часткою ринку, а його здатністю формувати стійкі відносини довіри, забезпечувати відповідальне використання ресурсів, підтримувати інноваційний розвиток та створювати позитивний суспільний ефект.

У даному контексті соціально відповідальний маркетинг закономірно

набуває статусу однієї з фундаментальних управлінських концепцій сучасного бізнесу. Його подальший розвиток обумовлений не модою на корпоративну соціальну відповідальність чи поширенням ESG-підходів, а глибокими структурними змінами глобального соціально-економічного середовища. Саме ці зміни формують нові правила функціонування ринків, трансформують критерії оцінювання діяльності підприємств та визначають нові джерела їхньої конкурентоспроможності.

Принципово важливо усвідомлювати, що нова архітектура глобального середовища не створює окремих викликів для маркетингу, а змінює саму логіку його розвитку. Маркетинг майбутнього меншою мірою буде орієнтований виключно на стимулювання попиту чи збільшення обсягів реалізації продукції. Натомість його стратегічною функцією стане гармонізація економічних, соціальних, екологічних та інституційних інтересів усіх учасників ринкової взаємодії. Саме тому соціально відповідальний маркетинг доцільно розглядати не як окремий напрям маркетингової діяльності, а як закономірний етап еволюції сучасної маркетингової науки та практики.

Вище зазначене дозволяє сформулювати ще один важливий методологічний висновок. У сучасних умовах конкурентні переваги підприємств менше залежать від ефективності окремих маркетингових інструментів і більше визначаються їх здатністю інтегрувати глобальні трансформаційні процеси у власну бізнес-модель. Відтак, предметом стратегічного маркетингового управління стають не лише споживачі чи ринки, а вся система взаємозв'язків між підприємством і зовнішнім середовищем, що потребує принципово нових підходів до формування маркетингової політики.

Систематизоване схематичне уявлення архітектури глобального соціально-економічного середовища як основа трансформації соціально відповідального маркетингу представлено на рис. 9.1.

Отже, сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом від відносно стабільного ринкового середовища до багатовимірної системи глобальних взаємозалежностей, у якій економічні, технологічні,

соціальні, екологічні, інституційні та геополітичні процеси формують єдиний трансформаційний простір. Як наслідок, соціально відповідальний маркетинг виступає не реакцією бізнесу на окремі виклики, а закономірним результатом еволюції всієї системи суспільно-економічних відносин.



Рис. 9.1. Архітектура глобального соціально-економічного середовища як основа трансформації соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [2-10]

9.1.2. Глобальні мегатренди та їхній вплив на розвиток маркетингу

Глобальні трансформації, охарактеризовані у попередньому підпункті, набувають практичного прояву через систему **глобальних мегатрендів** - довгострокових тенденцій розвитку світової економіки, що визначають стратегічні напрями еволюції суспільства, бізнесу та маркетингової діяльності. На відміну від короткострокових ринкових змін,

мегатренди характеризуються масштабністю, тривалістю та комплексним впливом на всі сфери економічного життя. Вони формують нові умови функціонування підприємств, трансформують поведінку споживачів, змінюють конкурентне середовище та визначають пріоритети розвитку соціально відповідального маркетингу.

Аналіз сучасних наукових досліджень, аналітичних звітів міжнародних організацій [2-5; 7-11] та практики діяльності провідних компаній світу дозволяє виокремити кілька мегатрендів, які найбільшою мірою впливають на подальшу еволюцію маркетингової діяльності.

1. *Технологічний мегатренд* - пов'язаний із прискоренням розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, Інтернету речей та платформеної економіки. Його вплив проявляється у переході від масового маркетингу до високоперсоналізованої взаємодії зі споживачами, автоматизації маркетингових процесів, використанні прогностичної аналітики та формуванні нових цифрових каналів створення цінності. Водночас, цифровізація актуалізує питання етичного використання даних, алгоритмічної прозорості та цифрової відповідальності бізнесу.

2. *Соціальний мегатренд* - відображає зміну суспільних цінностей, трансформацію споживчих очікувань і підвищення ролі довіри у взаємовідносинах між підприємствами та їхніми стейкхолдерами. Сучасний споживач оцінює компанію не лише за функціональними характеристиками її продукції, а й за дотриманням принципів етичного ведення бізнесу, соціальної справедливості, інклюзивності, відкритості та відповідальності. У результаті соціальна відповідальність поступово перетворюється на один із визначальних чинників формування ринкової вартості бренду.

3. *Екологічний мегатренд* - зумовлений необхідністю досягнення Цілей сталого розвитку, скорочення викидів парникових газів, підвищення ресурсної ефективності виробництва та переходу до моделей циркулярної економіки. Екологічний вимір інтегрується у маркетингову політику підприємств, впливаючи на розроблення продукції, логістичні процеси, комунікаційну

діяльність, упаковку, брендинг і формування споживчої цінності.

4. *Геополітичний мегатренд* - проявляється у зростанні глобальної нестабільності, трансформації міжнародних економічних зв'язків, перегляді глобальних ланцюгів постачання та посиленні вимог до стійкості бізнес-моделей. За таких умов підприємства орієнтуються не лише на економічну ефективність, а й на здатність швидко адаптуватися до кризових явищ, підтримувати безперервність діяльності та забезпечувати довгострокову довіру споживачів.

5. *Інституційний мегатренд* - характеризується посиленням міжнародних стандартів корпоративної відповідальності, поширенням ESG-підходів, розвитком нефінансової звітності, удосконаленням механізмів корпоративного управління та підвищенням вимог до прозорості діяльності підприємств. У сучасних умовах саме інституційні зміни визначають правила функціонування ринків, стимулюючи бізнес інтегрувати принципи соціальної відповідальності у стратегічне управління та маркетингову діяльність.

Отже, кожний із зазначених мегатрендів по-різному впливає на розвиток маркетингу, але їх об'єднує спільна закономірність - зміщення акцентів із традиційного управління ринковими процесами на формування довгострокової економічної, соціальної та екологічної цінності. Як наслідок, соціально відповідальний маркетинг набуває ознак інтеграційної управлінської концепції, здатної забезпечити гармонізацію інтересів бізнесу, суспільства та держави в умовах глобальної трансформації.

Узагальнення основних характеристик глобальних мегатрендів наведено в таблиці 9.2.

Як видно з таблиці 9.2, глобальні мегатренди характеризуються високим ступенем взаємозалежності та взаємного посилення. Так, цифровізація створює технологічні передумови для реалізації ESG-підходів, економіка довіри підвищує значущість прозорості корпоративної поведінки, а геополітична нестабільність стимулює розвиток маркетингових моделей, орієнтованих на забезпечення стійкості підприємств. Водночас, гуманізація бізнесу змінює

критерії оцінювання результативності маркетингової діяльності, акцентуючи увагу не лише на економічних показниках, а й на соціальному та екологічному впливі.

Таблиця 9.2

Основні глобальні мегатренди та їх стратегічний вплив на розвиток соціально відповідального маркетингу

Глобальний мегатренд	Головні прояви	Стратегічний вплив на розвиток соціально відповідального маркетингу
Цифровізація та штучний інтелект	Штучний інтелект, Big Data, цифрові платформи, автоматизація, прогнозна аналітика	Перехід до інтелектуального маркетингу, персоналізації взаємодії, розвитку цифрової етики, підвищення швидкості прийняття маркетингових рішень
Економіка довіри	Зростання ролі відкритості, прозорості, автентичності та репутації	Формування довгострокових відносин зі стейкхолдерами, підвищення ролі репутаційного капіталу, посилення соціальної відповідальності брендів
Сталий розвиток та ESG-трансформація	Декарбонізація, циркулярна економіка, ресурсоефективність, ESG-критерії	Інтеграція екологічних і соціальних принципів у маркетингові стратегії, розвиток відповідального споживання та «зелених» інновацій
Глобальна нестабільність і стійкість економічних систем	Воєнні конфлікти, геополітичні ризики, трансформація логістичних ланцюгів, кризові явища	Формування маркетингу стійкості (Resilience Marketing), підвищення адаптивності бізнес-моделей, розвиток антикризових маркетингових рішень
Платформізація економіки та розвиток екосистем	Цифрові екосистеми, маркетплейси, мережеві бізнес-моделі, спільне створення цінності	Перехід від лінійних моделей збуту до партнерських екосистем, розвиток співтворення цінності та інтегрованої взаємодії зі стейкхолдерами
Гуманізація бізнесу	Посилення ролі етики, інклюзивності, соціальної справедливості, людиноцентричності	Переорієнтація маркетингу із задоволення попиту на формування суспільної цінності, розвиток соціально орієнтованих бізнес-моделей

Джерело: сформовано автором

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між глобальними мегатрендами та змінами сучасної маркетингової парадигми доцільно розглянути механізм їх комплексного впливу на трансформацію соціально відповідального маркетингу (рис. 9.2).

Як видно з рис. 9.2, окремі глобальні мегатренди не визначають розвиток соціально відповідального маркетингу ізольовано, а формують єдину систему взаємопов'язаних трансформацій, результатом якої є становлення нової моделі маркетингової діяльності, орієнтованої на створення інтегрованої економічної, соціальної та екологічної цінності. Отже, комплексний характер зазначеного

впливу забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств і підвищує стійкість їх розвитку в умовах глобальних змін.



Рис. 9.2. Механізм впливу глобальних мегатрендів на трансформацію соціально відповідального маркетингу

Джерело: сформовано автором

9.1.3. Трансформація ролі соціально відповідального маркетингу у світовій економіці

Формування нової архітектури глобального соціально-економічного середовища та поширення глобальних мегатрендів суттєво змінюють місце і роль маркетингу в системі управління підприємством. Традиційно маркетинг розглядався переважно як функціональний інструмент вивчення ринку, формування попиту та забезпечення збуту продукції, тоді як сучасний соціально відповідальний маркетинг все більше набуває ознак стратегічної управлінської концепції, спрямованої на гармонізацію економічних, соціальних та екологічних

інтересів усіх зацікавлених сторін.

Найбільш характерні напрями такої трансформації [6; 11; 14] наведено нижче.

1. Від інструмента збуту - до стратегічного інтегратора бізнесу

Соціально відповідальний маркетинг інтегрує маркетингові рішення із загальною стратегією підприємства, корпоративною соціальною відповідальністю, ESG-пріоритетами, інноваційною діяльністю та управлінням взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Так, Unilever PLC (Велика Британія) інтегрувала принципи сталого розвитку у маркетингову стратегію своїх глобальних брендів (Dove, Lifebuoy, Hellmann's та ін.). Маркетингові кампанії компанії поєднують комерційні цілі з популяризацією відповідального споживання, скороченням пластикових відходів, підтримкою гендерної рівності та реалізацією програм громадського здоров'я.

2. Від задоволення потреб - до створення спільної цінності

Маркетинг дедалі більше орієнтується не лише на задоволення потреб споживачів, а й на створення довгострокової економічної, соціальної та екологічної цінності для всіх учасників ринкової взаємодії.

Наприклад, Nestlé S.A. (Швейцарія) реалізує корпоративну концепцію Creating Shared Value (CSV), поєднуючи маркетингову діяльність із підтримкою сталого сільського господарства, розвитком фермерських господарств, програмами здорового харчування та покращенням добробуту місцевих громад.

3. Від транзакцій - до довгострокових відносин

Конкурентні переваги підприємств тепер визначаються рівнем довіри, репутації та якості взаємодії зі споживачами, партнерами, інвесторами й суспільством.

Зокрема, Patagonia, Inc. (США) сформувала маркетингову стратегію на принципах екологічної відповідальності, реалізуючи програму Worn Wear, що передбачає ремонт, повторне використання та продовження життєвого циклу продукції. Такий підхід забезпечив компанії високий рівень лояльності споживачів і став важливою складовою її конкурентних переваг.

4. Від економічної ефективності - до забезпечення стійкості бізнесу

Сучасний маркетинг спрямований на підтримку довгострокової стійкості

підприємства, його здатності адаптуватися до глобальних ризиків, кризових явищ і змін зовнішнього середовища.

Наприклад, Microsoft Corporation (США) інтегрувала принципи ESG, цифрової відповідальності та кліматичної нейтральності у корпоративну стратегію, взявши зобов'язання досягти статусу Carbon Negative. Маркетингові комунікації компанії активно підтримують реалізацію цих стратегічних цілей, зміцнюючи довіру клієнтів, партнерів та інвесторів.

5. Від інформаційної функції - до формування довіри та корпоративної репутації

Маркетингові комунікації все більше виконують функцію забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності бізнесу, формуючи довгостроковий репутаційний капітал підприємства.

Так, Inter IKEA Holding B.V. (Нідерланди) систематично оприлюднює результати реалізації стратегії People & Planet Positive, висвітлюючи досягнення у сфері кліматичної політики, використання відновлюваних матеріалів, розвитку циркулярної економіки та соціальної відповідальності, що сприяє зміцненню довіри споживачів і партнерів до бренду IKEA.

6. Від локальної конкуренції - до глобальної відповідальності

Маркетинг виходить за межі окремих ринків і все активніше орієнтується на вирішення глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів.

Наприклад, LEGO A/S (Данія) реалізує комплексну програму сталого розвитку, інвестуючи у виробництво деталей із відновлюваних і перероблених матеріалів, розвиток освітніх STEM-програм для дітей, скорочення вуглецевого сліду виробництва та підтримку міжнародних соціальних ініціатив. У результаті маркетинг компанії сприяє не лише просуванню продукції, а й формуванню позитивного суспільного впливу.

Узагальнюючи наведені вище положення, доцільно представити концептуальне бачення основних напрямів трансформації ролі соціально відповідального маркетингу в сучасній світовій економіці (рис. 9.3).

Як свідчить рис. 9.3, сучасний соціально відповідальний маркетинг поступово виходить за межі традиційної ринкової функції та перетворюється на стратегічний механізм інтеграції економічних, соціальних і екологічних пріоритетів розвитку. Системність цих напрямів визначає його здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств і створення

стійкої цінності для всіх груп стейкхолдерів.



Рис. 9.3. Нова стратегічна роль соціально відповідального маркетингу у світовій економіці

Джерело: сформовано автором на основі [4; 6; 13]

Отже, глобальні трансформації змінюють не лише умови функціонування підприємств, а й саму логіку розвитку маркетингової науки і практики. Соціально відповідальний маркетинг поступово утверджується як інтегрована стратегічна концепція, здатна поєднати цифрові інновації, принципи сталого розвитку, вимоги ESG, інтереси стейкхолдерів та нові суспільні очікування в єдину систему створення довгострокової цінності. У зв'язку з цим, подальший розвиток цієї концепції нерозривно пов'язаний із цифровою трансформацією маркетингової діяльності, що відкриває принципово нові можливості для формування довіри, персоналізації взаємодії та відповідального управління відносинами із зацікавленими сторонами.

9.2. Цифрова трансформація соціально відповідального маркетингу в умовах становлення економіки довіри

9.2.1. Штучний інтелект як чинник трансформації маркетингової діяльності

Швидкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює сучасну маркетингову діяльність, однак найбільшого впливу на її трансформацію набуває саме штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI). На відміну від традиційних інформаційних систем, що переважно автоматизують окремі операції, штучний інтелект забезпечує здатність аналізувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів, генерувати нові управлінські рішення та адаптувати маркетингові процеси до змін зовнішнього середовища в режимі реального часу.

Для соціально відповідального маркетингу використання AI має особливе значення, оскільки дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингової діяльності, а й забезпечити більш збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних інтересів усіх груп стейкхолдерів [11; 13]. У результаті маркетингові рішення стають більш обґрунтованими, персоналізованими, прозорими та орієнтованими на створення довгострокової цінності.

Як показує світова практика, інтеграція технологій штучного інтелекту найбільш відчутно змінює кілька ключових напрямів маркетингової діяльності [12].

По-перше, штучний інтелект істотно підвищує якість маркетингової аналітики. Завдяки здатності опрацьовувати значні масиви структурованих і неструктурованих даних, AI дає змогу підприємствам глибше розуміти поведінку споживачів, виявляти приховані закономірності у зміні попиту, оцінювати реакцію різних груп стейкхолдерів на маркетингові рішення та прогнозувати розвиток ринкових тенденцій. Для соціально відповідального

маркетингу це має особливе значення, оскільки аналітика перестає бути лише інструментом підвищення продажів і перетворюється на засіб кращого розуміння суспільних очікувань, соціальних ризиків, репутаційних загроз та екологічних наслідків діяльності підприємства.

По-друге, AI суттєво розширює можливості персоналізації маркетингової взаємодії. Алгоритми машинного навчання дозволяють формувати індивідуалізовані товарні пропозиції, комунікаційні повідомлення, сервісні рішення та цифровий клієнтський досвід з урахуванням поведінкових характеристик, ціннісних орієнтацій і реальних потреб споживачів. У межах соціально відповідального маркетингу персоналізація не повинна зводитися до маніпулятивного стимулювання попиту; її призначення полягає у підвищенні релевантності взаємодії, доступності інформації, інклюзивності сервісу та поваги до автономії споживача. У зв'язку з цим, відповідальна персоналізація має ґрунтуватися на прозорому використанні даних, дотриманні приватності та недопущенні дискримінаційних алгоритмічних рішень.

По-третє, штучний інтелект посилює прогностну функцію маркетингу та підтримку управлінських рішень. Інтелектуальні системи дають можливість моделювати різні сценарії розвитку ринку, оцінювати потенційні наслідки маркетингових кампаній, передбачати зміну споживчих настроїв, репутаційні ризики та ефективність соціальних або екологічних ініціатив підприємства. Завдяки цьому маркетингові рішення стають не лише швидшими, а й більш обґрунтованими, що для соціально відповідального маркетингу означає перехід від реактивного реагування на проблеми до проактивного управління впливом підприємства на споживачів, громади, партнерів і довкілля.

По-четверте, AI відкриває нові можливості для оптимізації ресурсів і зниження негативного впливу бізнесу на навколишнє середовище. Алгоритми прогнозування попиту, оптимізації логістики, управління запасами, енергоспоживанням і виробничо-збутовими процесами дозволяють скорочувати надлишкові витрати, зменшувати обсяги відходів, уникати перевиробництва та підвищувати ефективність використання матеріальних, фінансових і часових

ресурсів. У цьому контексті штучний інтелект стає не лише засобом підвищення операційної ефективності, а й інструментом реалізації принципів сталого розвитку, оскільки допомагає узгоджувати економічні цілі підприємства з екологічною відповідальністю та суспільними очікуваннями.

Системний характер впливу AI на соціально відповідальний маркетинг представлений на рис. 9.4.



Рис. 9.4. Основні напрями трансформації соціально відповідального маркетингу під впливом штучного інтелекту

Джерело: сформовано автором

Як видно з рис. 9.4, штучний інтелект впливає не на окремі складові маркетингової діяльності, а формує цілісну систему взаємопов'язаних змін від удосконалення маркетингової аналітики та персоналізації взаємодії до підвищення ефективності управлінських рішень і раціонального використання ресурсів. Синергія вказаних напрямів створює передумови для одночасного досягнення економічної результативності, соціальної відповідальності та

екологічної стійкості підприємства.

Практичне значення штучного інтелекту у соціально відповідальному маркетингу найкраще, на нашу думку, розкривається через діяльність міжнародних компаній, які використовують AI не лише для підвищення комерційної ефективності, а й для посилення прозорості, персоналізації, ресурсної ощадливості та довіри стейкхолдерів. Узагальнення таких прикладів наведено в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3

Практики використання штучного інтелекту у соціально відповідальному маркетингу міжнародних компаній

Компанія	Приклад використання AI	Результат
Microsoft Corporation	ESG-аналітика, прогнозування кліматичних ризиків	Підтримка сталого розвитку та відповідального управління
Amazon.com, Inc.	Прогнозування попиту, оптимізація логістики	Зменшення ресурсних втрат і підвищення операційної ефективності
Unilever PLC	Аналіз споживчої поведінки та ефективності комунікацій	Точніше врахування потреб споживачів і розвиток відповідального споживання
L'Oréal S.A.	AI-персоналізація рекомендацій продукції	Поліпшення клієнтського досвіду та інклюзивності сервісу
The Coca-Cola Company	Аналіз уподобань споживачів і прогнозування попиту	Підтримка екологічних ініціатив і оптимізація пакування

Джерело: сформовано автором на основі [6; 8-12]

Як видно з таблиці 9.3, провідні міжнародні компанії використовують AI не лише як інструмент оптимізації маркетингових процесів, а як засіб підвищення якості взаємодії зі споживачами, точності управлінських рішень і відповідальності бізнесу перед суспільством. Найбільшу цінність AI створює тоді, коли технологічна ефективність поєднується з етичним використанням даних, ресурсною ощадливістю та орієнтацією на довгострокову довіру.

Таким чином, розвиток штучного інтелекту знаменує перехід соціально відповідального маркетингу до нового етапу, на якому цифрові технології стають не лише інструментом підвищення ефективності маркетингової діяльності, а й важливим чинником формування довіри, прозорості, персоналізації та сталого розвитку підприємств.

9.2.2. Big Data, цифрові платформи та нові механізми формування

довіри

Подальший розвиток соціально відповідального маркетингу нерозривно пов'язаний із використанням великих масивів даних (Big Data) та функціонуванням цифрових платформ, що докорінно змінюють характер взаємодії підприємств із споживачами, партнерами, суспільством і державою. Якщо традиційний маркетинг ґрунтувався переважно на епізодичних дослідженнях ринку та масових комунікаціях, то сучасна цифрова економіка забезпечує можливість безперервного аналізу поведінки стейкхолдерів, оперативного реагування на зміни їхніх потреб і формування персоналізованих моделей взаємодії. За таких умов саме довіра стає одним із найцінніших нематеріальних активів підприємства, а її формування все більше залежить від якості використання даних, прозорості цифрових сервісів і відповідальності маркетингових рішень.

Водночас, роль Big Data та цифрових платформ у соціально відповідальному маркетингу не обмежується лише інформаційною підтримкою управління. Вони створюють нове середовище взаємодії, у якому підприємство переходить від одностороннього інформування споживача до постійного двостороннього діалогу, співтворення цінності та спільного вирішення соціально значущих завдань [13]. У таких умовах конкурентні переваги визначаються вже не стільки масштабами інформаційних ресурсів, скільки здатністю підприємства відповідально управляти ними, забезпечувати відкритість цифрової взаємодії, захист персональних даних і високий рівень цифрової етики.

Формування довіри в цифровому середовищі відбувається під впливом кількох взаємопов'язаних механізмів.

По-перше, прозорість інформації. Сучасні цифрові платформи забезпечують практично миттєвий доступ споживачів до відомостей про характеристики продукції, умови її виробництва, екологічний вплив, соціальні ініціативи підприємства та результати незалежних оцінювань, що суттєво знижує інформаційну асиметрію між виробником і споживачем, підвищуючи обґрунтованість вибору та рівень довіри до бренду.

По-друге, персоналізована взаємодія. Аналіз великих масивів даних дозволяє підприємствам глибше розуміти потреби окремих груп споживачів, формувати індивідуалізовані пропозиції, адаптувати канали комунікації та своєчасно реагувати на зміни споживчих очікувань. У той же час, соціально відповідальний маркетинг передбачає, що така персоналізація здійснюється виключно за умови дотримання принципів добровільності, конфіденційності та етичного використання персональних даних.

По-третьє, цифрова репутація підприємства. У сучасному інформаційному середовищі довіра дедалі більше формується під впливом відкритих відгуків користувачів, незалежних рейтингів, професійних експертних оцінок і громадських обговорень у цифрових спільнотах. В результаті репутація підприємства стає динамічною характеристикою, яка постійно оновлюється та безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів і конкурентоспроможність бізнесу.

По-четверте, залучення стейкхолдерів до співтворення цінності. Цифрові платформи створюють умови для активної участі споживачів, партнерів і громадськості у розробленні нових продуктів, оцінюванні якості послуг, реалізації соціальних проєктів і вдосконаленні маркетингових рішень. Такий формат взаємодії сприяє переходу від моделі «підприємство для споживача» до моделі «підприємство разом зі споживачем», що повністю відповідає сучасній концепції соціально відповідального маркетингу.

Формування довіри в умовах цифрової економіки вже не залежить від окремих маркетингових інструментів, а ґрунтується на комплексній взаємодії цифрових технологій, інформаційної відкритості та відповідального управління даними. Систему основних механізмів формування цифрової довіри у соціально відповідальному маркетингу представлено на рис. 9.5.

Як свідчить рис. 9.5, цифрова довіра формується в результаті синергії кількох взаємопов'язаних механізмів, серед яких головне значення мають інформаційна прозорість, персоналізація взаємодії, відповідальне управління даними, цифрова репутація та активне залучення стейкхолдерів до створення

спільної цінності. У сучасних умовах саме інтегроване функціонування вище зазначених механізмів забезпечує підприємству не лише підвищення ефективності маркетингової діяльності, а й формування довгострокових партнерських відносин, зміцнення суспільної довіри та стійких конкурентних переваг.

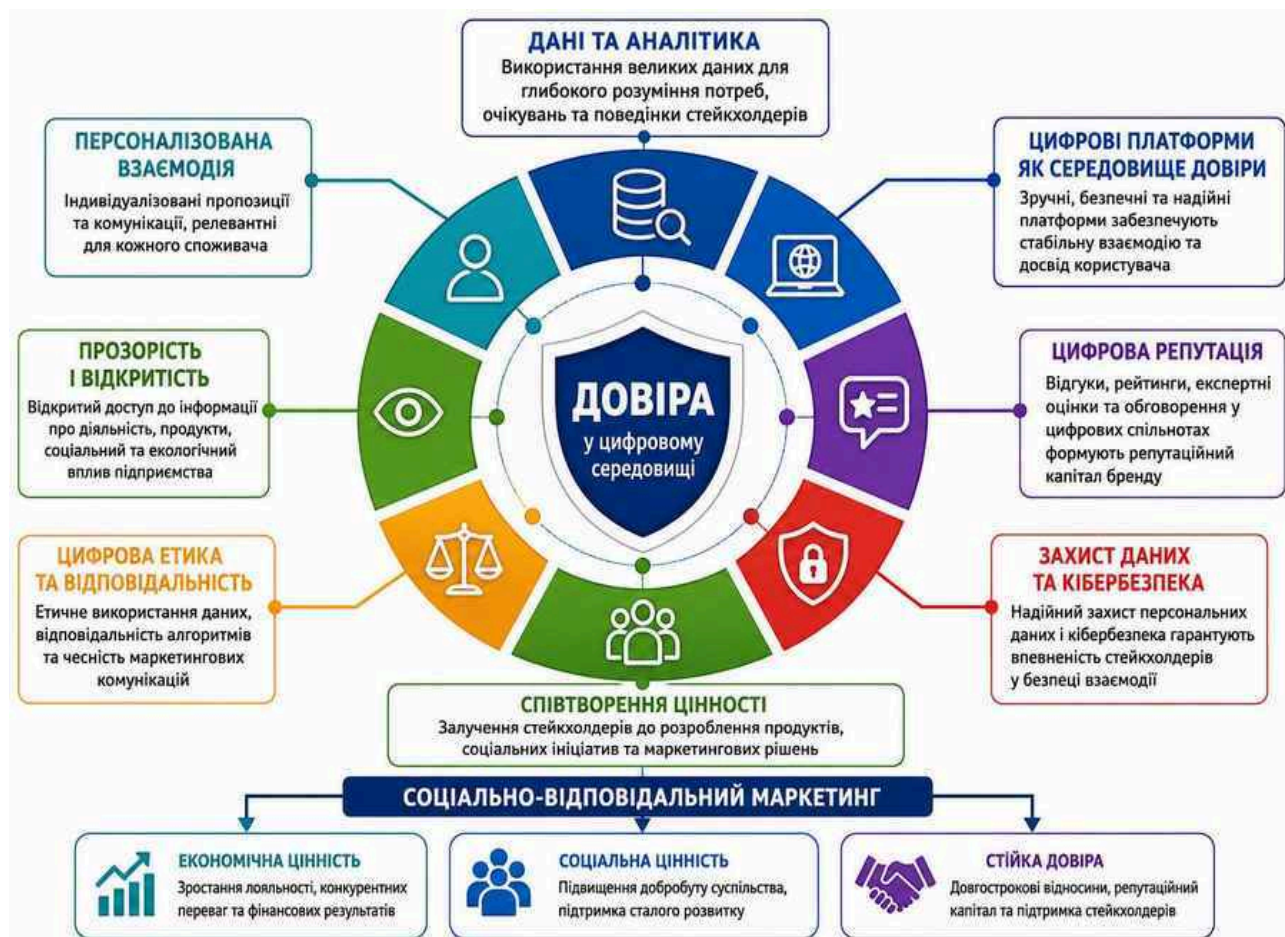


Рис. 9.5. Система механізмів формування цифрової довіри у соціально відповідальному маркетингу

Джерело: сформовано автором

Отже, Big Data та цифрові платформи змінюють не лише інструментарій маркетингової діяльності, а й сам спосіб формування довіри між підприємством і стейкхолдерами. У соціально відповідальному маркетингу довіра виникає тоді, коли цифрова взаємодія є прозорою, персоналізованою, безпечною, етичною та відкритою до участі споживачів, партнерів і громадськості у створенні спільної цінності [6; 10]. Внаслідок цього дані та платформи мають розглядатися не як

самодостатні технологічні ресурси, а як інфраструктура відповідальної взаємодії, що забезпечує перехід від цифрової комунікації до стійких партнерських відносин у маркетингових екосистемах.

Сукупна дія зазначених цифрових чинників створює передумови для переходу підприємств до нових стратегічних моделей соціально відповідального маркетингу, що розглядаються у наступному підрозділі.

9.2.3. Цифрові маркетингові екосистеми як новий формат соціально відповідальної взаємодії

Логічним результатом цифрової трансформації маркетингової діяльності є формування цифрових маркетингових екосистем, у межах яких змінюється сама природа взаємодії між підприємством та його стейкхолдерами [4; 7-9]. На відміну від традиційного маркетингу, що переважно ґрунтувався на лінійній моделі «підприємство – споживач», сучасний соціально відповідальний маркетинг дедалі більше функціонує як багатостороння система партнерських взаємозв'язків, у якій усі учасники спільно формують економічну, соціальну та екологічну цінність.

У зазначеному контексті **цифрову маркетингову екосистему** доцільно розглядати не лише як сукупність цифрових сервісів або каналів комунікації, а **як інтегроване середовище довгострокової взаємодії підприємства зі споживачами, працівниками, партнерами, інвесторами, місцевими громадами, державними інституціями та іншими зацікавленими сторонами**. Саме така модель забезпечує постійний обмін інформацією, узгодження інтересів, швидке реагування на суспільні запити та спільне вироблення управлінських рішень.

Принципово важливо, що в умовах функціонування маркетингових екосистем істотно змінюється й роль соціально відповідального маркетингу. Його основним завданням стає вже не лише виявлення та задоволення потреб споживачів, а формування стійких партнерських відносин між усіма учасниками ринкової взаємодії. У результаті маркетинг починає виконувати функцію інтегратора інтересів стейкхолдерів, координатора спільних ініціатив та

механізму створення довгострокової суспільної цінності.

Найбільш характерними особливостями цифрових маркетингових екосистем у соціально відповідальному маркетингу є:

- 1) *партнерський характер взаємодії*, за якого стейкхолдери виступають активними учасниками формування маркетингових рішень;
- 2) *співтворення цінності (co-creation)*, що передбачає спільну участь підприємства та зацікавлених сторін у створенні нових продуктів, сервісів і соціальних ініціатив;
- 3) *безперервний діалог*, що забезпечує оперативне врахування очікувань стейкхолдерів і підвищує адаптивність маркетингової діяльності;
- 4) *інтеграція економічних, соціальних та екологічних інтересів*, що сприяє досягненню довгострокової стійкості підприємства.

Система взаємозв'язків між основними учасниками цифрової маркетингової екосистеми представлена на рис. 9.6.



Рис. 9.6. Структурно-логічна схема цифрової маркетингової екосистеми соціально відповідальної взаємодії

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 9.6, центральним елементом цифрової маркетингової екосистеми є не підприємство як таке, а спільна цінність, що формується завдяки постійній взаємодії всіх груп стейкхолдерів. За таких умов цифрові технології виконують допоміжну функцію, забезпечуючи ефективну комунікацію, координацію спільної діяльності та розвиток довгострокового партнерства. Через це ефективність сучасного соціально відповідального маркетингу визначається не кількістю використаних цифрових інструментів, а здатністю підприємства організувати відкриту, відповідальну та взаємовигідну співпрацю із зацікавленими сторонами.

Отже, цифрові маркетингові екосистеми відображають якісно новий етап розвитку соціально відповідального маркетингу, у межах якого головним джерелом конкурентних переваг стає не окремий продукт чи технологія, а здатність підприємства забезпечувати ефективну взаємодію, зміцнювати довіру та створювати спільну економічну, соціальну й екологічну цінність разом зі своїми стейкхолдерами.

9.3. Стратегічні імперативи розвитку соціально відповідального маркетингу в умовах глобальних викликів

9.3.1. ESG-трансформація маркетингової діяльності підприємств

Одним із найважливіших стратегічних імперативів розвитку сучасного соціально відповідального маркетингу є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance - екологічне, соціальне та корпоративне управління) у маркетингову діяльність підприємств. Якщо ще донедавна ESG розглядалося переважно як система оцінювання сталості бізнесу, то сьогодні воно все більше визначає зміст маркетингової політики, характер взаємодії зі стейкхолдерами, формування бренду та конкурентних переваг підприємства [4; 6; 11]. У результаті маркетинг перетворюється на один із провідних механізмів практичної реалізації ESG-стратегії.

Для маркетингової діяльності підприємств найбільше значення мають

наступні напрями ESG-трансформації [4; 7; 12].

1. Інтеграція ESG у стратегічне маркетингове управління

У сучасних умовах маркетинг перестає виконувати виключно функцію просування товарів і послуг. Його стратегічне призначення полягає у забезпеченні узгодженості маркетингової політики із загальною ESG-стратегією підприємства, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів під час розроблення маркетингової стратегії, визначення цільових ринків, позиціонування бренду, формування товарного портфеля та розвитку довгострокових конкурентних переваг. По суті, маркетингові рішення стають складовою системи стратегічного управління сталим розвитком підприємства.

2. Трансформація споживчої цінності та продуктової політики

Під впливом ESG суттєво змінюються критерії формування споживчої цінності. Поряд із традиційними характеристиками продукції (якість, ціна, функціональність) вагомим значення набувають її екологічність, безпечність, етичність виробництва, відповідальне використання ресурсів, інклюзивність і соціальна корисність. Відповідно, продуктова політика підприємства має орієнтуватися не лише на задоволення потреб споживачів, а й на мінімізацію негативного впливу на довкілля та створення позитивного суспільного ефекту протягом усього життєвого циклу продукції.

3. Формування відповідальних маркетингових комунікацій

Одним із найбільш відчутних проявів ESG-трансформації є зміна підходів до маркетингових комунікацій. Сучасні споживачі, інвестори та інші стейкхолдери очікують від підприємств не декларативних заяв про відповідальність, а відкритого інформування, підтвердженого реальними результатами діяльності. Внаслідок цього маркетингові комунікації повинні ґрунтуватися на принципах прозорості, достовірності, підзвітності та етичності. Особливого значення набуває запобігання практикам greenwashing, social washing і purpose washing, що можуть суттєво знизити рівень довіри до бренду.

4. Посилення стейкхолдерської орієнтації маркетингу

ESG змінює сам об'єкт маркетингового управління. Якщо традиційний маркетинг концентрувався переважно на споживачах, то сучасний соціально відповідальний маркетинг охоплює значно ширше коло зацікавлених сторін - працівників, партнерів, постачальників, інвесторів, місцеві громади, органи влади та громадські організації. Зазначене вимагає розвитку постійного діалогу, партнерства, спільного створення цінності та врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів під час прийняття маркетингових рішень.

5. Оновлення системи оцінювання результативності маркетингової діяльності

Впровадження ESG змінює підходи до оцінювання ефективності маркетингу. Поряд із традиційними фінансовими показниками посилюється вага нефінансових критеріїв, що характеризують рівень довіри до бренду, репутаційний капітал, задоволеність стейкхолдерів, екологічні результати, соціальний вплив маркетингових програм та якість корпоративного управління. Комплексне використання фінансових і нефінансових показників забезпечує більш об'єктивне оцінювання результативності маркетингової діяльності та її внеску у сталий розвиток підприємства.

Вище значені напрями ESG-трансформації маркетингової діяльності систематизовані у таблиці 9.4.

Таблиця 9.4

Основні напрями ESG-трансформації маркетингової діяльності підприємств

Напрямок трансформації	Основні зміни у маркетинговій діяльності	Практичний результат
Стратегічне управління	Інтеграція ESG у маркетингову стратегію та бізнес-модель	Узгодження маркетингу зі стратегією сталого розвитку
Продуктова політика	Орієнтація на екологічність, безпечність, етичність і повний життєвий цикл продукції	Зростання споживчої цінності та конкурентоспроможності
Маркетингові комунікації	Прозорість, достовірність, доказовість ESG-повідомлень	Зміцнення довіри та репутації підприємства
Взаємодія зі стейкхолдерами	Перехід до партнерства, діалогу та співтворення цінності	Формування довгострокових взаємовигідних відносин
Оцінювання результативності	Поєднання фінансових KPI з ESG-показниками	Комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [4; 7-8; 12]

Отже, ESG не є окремим напрямом маркетингової діяльності чи сукупністю додаткових вимог до бізнесу. Воно поступово перетворюється на методологічну основу сучасного соціально відповідального маркетингу, визначаючи стратегічні орієнтири розвитку підприємств, критерії формування споживчої цінності та характер взаємодії зі стейкхолдерами.

9.3.2. Циркулярна економіка та нові моделі створення конкурентних переваг

Циркулярна економіка є одним із основних механізмів практичної реалізації принципів ESG у маркетинговій діяльності підприємств. Її впровадження змінює підходи до створення споживчої цінності, управління життєвим циклом продукції та формування конкурентних переваг.

Для соціально відповідального маркетингу найбільше значення мають наступні напрями впливу циркулярної економіки [1-3; 10].

1. Управління повним життєвим циклом продукції

У сучасному маркетингу відповідальність підприємства не завершується після продажу товару. Продукт розглядається як елемент довготривалого циклу створення цінності, що охоплює проєктування, виробництво, експлуатацію, технічне обслуговування, ремонт, модернізацію, повторне використання та перероблення. Такий підхід дозволяє формувати тривалі відносини зі споживачами та підвищувати їхню лояльність.

Наприклад, компанія Michelin реалізує модель Tyres-as-a-Service, за якої клієнт оплачує не самі шини, а їх експлуатацію та сервісне обслуговування, що стимулює виробника забезпечувати максимальний строк служби продукції.

2. Формування нової споживчої цінності

У межах циркулярної економіки конкурентоспроможність продукції визначається не лише її функціональними характеристиками, а й екологічністю, ремонтпридатністю, можливістю повторного використання, перероблення та відповідальністю виробника, що суттєво впливають на вибір споживачів.

Показовим прикладом є компанія Patagonia, що активно розвиває програми ремонту,

повторного продажу одягу та свідомого споживання, перетворюючи екологічну відповідальність на важливу конкурентну перевагу бренду.

3. Розвиток сервісних моделей взаємодії зі споживачами

Циркулярна економіка сприяє переходу від одноразового продажу продукції до довгострокових сервісних відносин із клієнтами. У центрі уваги опиняється не сам товар, а його корисність протягом усього періоду використання, що стимулює розвиток програм оренди, зворотного викупу, модернізації, повторного продажу та сервісного обслуговування продукції.

Так, компанія ІКЕА реалізує програми зворотного викупу використаних меблів, подовжуючи життєвий цикл продукції та зміцнюючи довіру споживачів до бренду.

4. Формування нових конкурентних переваг підприємства

Використання принципів циркулярної економіки забезпечує підприємствам комплексні конкурентні переваги. До них належать скорочення витрат на ресурси, підвищення ефективності використання матеріалів, зміцнення екологічної репутації, розвиток довгострокових партнерських відносин зі споживачами та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу.

Зокрема, компанія Interface Inc., яка завдяки використанню вторинної сировини, замкнених виробничих циклів та екологічному позиціонуванню змогла одночасно знизити виробничі витрати та посилити свої конкурентні позиції на світовому ринку.

Узагальнення впливу принципів циркулярної економіки на формування конкурентних переваг підприємств наведено в таблиці 9.5.

Як свідчать наведені приклади, циркулярна економіка змінює не лише окремі маркетингові інструменти, а й підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Використання принципів відповідального споживання, подовження життєвого циклу продукції, розвитку сервісних моделей і раціонального використання ресурсів забезпечує створення додаткової цінності як для споживачів, так і для підприємства. Як наслідок, циркулярна економіка сьогодні розглядається як один із найбільш дієвих практичних механізмів розвитку соціально відповідального маркетингу та реалізації стратегічних цілей сталого розвитку.

Вплив принципів циркулярної економіки на формування конкурентних переваг підприємства

Принцип циркулярної економіки	Маркетингове рішення	Приклад компанії	Конкурентна перевага
Управління життєвим циклом продукції	Сервісне обслуговування, ремонт, модернізація продукції	Michelin	Довгострокова лояльність клієнтів
Формування циркулярної споживчої цінності	Екологічне позиціонування, ремонт і повторний продаж продукції	Patagonia	Висока довіра до бренду та диференціація на ринку
Сервісні моделі взаємодії	Програми зворотного викупу, повторного використання та оренди продукції	IKEA	Зростання лояльності споживачів і повторних продажів
Замкнене використання ресурсів	Використання вторинної сировини, ресурсоефективне виробництво	Interface Inc.	Зниження витрат, ESG-репутація та довгострокова конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на основі [10]

9.3.3. Маркетинг стійкості (Resilience Marketing) як новий напрям розвитку соціально відповідального маркетингу

Посилення глобальної нестабільності, пов'язаної з воєнними конфліктами, економічними кризами, пандеміями, кліматичними змінами, технологічними ризиками та порушенням логістичних ланцюгів, суттєво змінює умови функціонування підприємств. За таких обставин маркетинг уже не може обмежуватися лише формуванням попиту чи забезпеченням конкурентоспроможності продукції. Одним із пріоритетних завдань маркетингової діяльності стає забезпечення стійкості підприємства, його здатності швидко адаптуватися до змін, підтримувати довіру стейкхолдерів і створювати довгострокову цінність навіть в умовах високої невизначеності.

Як наслідок, в сучасній теорії та практиці формується маркетинг стійкості (Resilience Marketing), що інтегрує принципи соціально відповідального маркетингу, стратегічного управління, ESG-підходу та управління ризиками [4; 12].

Практична реалізація маркетингу стійкості ґрунтується на системі

стратегічних імперативів. У даному контексті **стратегічний імператив** доцільно розуміти як **базову вимогу та пріоритетний напрям маркетингової діяльності, реалізація якого є необхідною умовою забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності**. Сукупність таких імперативів формує цілісну систему маркетингу стійкості, визначаючи зміст сучасної соціально відповідальної маркетингової політики підприємства.

Імператив адаптивності маркетингової системи

Адаптивність є фундаментальною передумовою стійкого розвитку підприємства. Сучасна маркетингова система повинна забезпечувати постійний моніторинг зовнішнього середовища, своєчасне виявлення змін у поведінці споживачів, конкурентному середовищі, технологіях, законодавстві та суспільних очікуваннях, що дозволяє підприємству оперативно переглядати маркетингові стратегії та мінімізувати негативний вплив кризових чинників.

Практична реалізація даного імперативу передбачає сценарне планування маркетингової діяльності, диверсифікацію цільових ринків, гнучке управління продуктовим портфелем, адаптивне ціноутворення, використання цифрових інструментів прогнозування попиту та швидке оновлення маркетингових програм.

Так, Microsoft Corporation під час пандемії COVID-19 оперативно адаптувала маркетингові комунікації та цифрові сервіси відповідно до нових потреб користувачів, забезпечивши безперервність взаємодії з клієнтами.

Імператив розвитку довіри та відповідальних маркетингових комунікацій

У сучасному бізнес-середовищі довіра стала одним із найважливіших стратегічних активів підприємства. Саме рівень довіри визначає готовність споживачів підтримувати бренд у кризових ситуаціях, формує лояльність клієнтів і суттєво впливає на ринкову репутацію підприємства.

Досягнення цього імперативу забезпечується відкритістю маркетингових комунікацій, достовірністю інформації про продукцію, своєчасним

інформуванням стейкхолдерів, відмовою від маніпулятивних практик, дотриманням принципів ESG-комунікацій та оперативним реагуванням на кризові ситуації.

Характерним прикладом є корпорація Johnson & Johnson, яка протягом багатьох років підтримує високий рівень суспільної довіри завдяки прозорості корпоративної політики та пріоритетності безпеки споживачів.

Імператив партнерської взаємодії зі стейкхолдерами

Маркетинг стійкості передбачає перехід від традиційної моделі взаємодії «підприємство - споживач» до розбудови широкої партнерської мережі за участю постачальників, інвесторів, місцевих громад, органів влади, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Така взаємодія забезпечує швидке реагування на кризові виклики та підвищує адаптивність підприємства.

Практична реалізація зазначеного імперативу охоплює розвиток партнерських програм, спільних соціальних проєктів, постійний обмін інформацією, залучення стейкхолдерів до прийняття маркетингових рішень та співтворення споживчої цінності.

Вдалим прикладом є Unilever PLC, яка інтегрує принципи партнерства зі стейкхолдерами у глобальну маркетингову політику та програми сталого розвитку.

Імператив забезпечення безперервності маркетингової діяльності

Однією з ключових умов маркетингової стійкості є здатність підприємства підтримувати ефективну взаємодію зі споживачами навіть за умов істотних зовнішніх обмежень. Для цього використовуються омніканальні комунікації, цифрові платформи продажу, альтернативні логістичні рішення, резервні канали збуту та інтегровані системи управління клієнтським досвідом.

Особливого значення цей імператив набув під час пандемії COVID-19, коли підприємства були змушені оперативно переводити значну частину маркетингової діяльності у цифровий формат.

Зокрема, Amazon, завдяки розвитку електронної комерції, цифрових сервісів та високій гнучкості логістичних процесів, забезпечила стабільність взаємодії зі споживачами навіть за умов глобальних обмежень.

Імператив інноваційного розвитку маркетингової діяльності

Інноваційність у маркетингу означає постійний пошук нових способів створення споживчої цінності, удосконалення бізнес-моделей, розвитку цифрових сервісів і використання сучасних маркетингових технологій. Саме інновації дозволяють підприємству не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові ринкові можливості.

Реалізація цього імперативу передбачає впровадження цифрових маркетингових технологій, використання штучного інтелекту, персоналізацію маркетингових комунікацій, розвиток сервісних моделей та постійне оновлення продуктової пропозиції.

Показовим є приклад Toyota Motor Corporation, яка системно поєднує інновації у сфері екологічного транспорту, цифрової мобільності та клієнтоорієнтованих сервісів.

Імператив репутаційної стійкості

Репутація підприємства дедалі більше визначає його конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. За умов високої інформаційної відкритості навіть незначні репутаційні втрати можуть мати суттєві економічні наслідки. Тому маркетинг стійкості передбачає системне управління репутаційним капіталом підприємства.

Основними інструментами реалізації даного імперативу є відповідальний брендинг, корпоративна соціальна відповідальність, етичний маркетинг, прозора ESG-звітність, кризові комунікації та постійний моніторинг громадської думки. Такий підхід забезпечує довгострокову довіру до бренду, підтримує його конкурентні позиції та знижує репутаційні ризики.

Узагальнення стратегічних імперативів маркетингу стійкості наведено в таблиці 9.6.

Отже, маркетинг стійкості відображає сучасний етап еволюції соціально відповідального маркетингу, за якого забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства нерозривно пов'язується зі здатністю адаптуватися до змін, підтримувати довіру стейкхолдерів, впроваджувати інновації та ефективно управляти репутацією. Сукупність розглянутих стратегічних імперативів формує методологічну основу нової моделі соціально

відповідального маркетингу.

Таблиця 9.6

Стратегічні імперативи Resilience Marketing

Стратегічний імператив	Основні механізми реалізації	Очікуваний результат
Адаптивність маркетингової системи	Моніторинг середовища, сценарне планування, диверсифікація ринків, гнучке управління маркетинговими програмами	Своєчасне реагування на зміни та зниження маркетингових ризиків
Довіра та відповідальні комунікації	Прозорість інформації, ESG-комунікації, етичний маркетинг, кризові комунікації	Зміцнення довіри, лояльності та репутації бренду
Партнерська взаємодія зі стейкхолдерами	Діалог, партнерські програми, співтворення цінності, соціальні проекти	Формування стійких партнерських відносин
Безперервність маркетингової діяльності	Оmnіканальні продажі, цифрові сервіси, альтернативні канали збуту, гнучка логістика	Стабільність маркетингової діяльності в умовах криз
Інноваційний розвиток	Цифрові технології, персоналізація, нові бізнес-моделі, сервісні інновації	Формування нових конкурентних переваг
Репутаційна стійкість	Відповідальний брендинг, ESG-звітність, корпоративна соціальна відповідальність, моніторинг репутації	Довгострокова конкурентоспроможність і підвищення вартості бренду

Джерело: сформовано автором на основі [4; 9; 11]

9.4. Майбутнє соціально відповідального маркетингу

9.4.1. Нові виміри соціально відповідального маркетингу

Соціально відповідальний маркетинг перебуває сьогодні на етапі якісної трансформації, зумовленої стрімким розвитком цифрових технологій, посиленням глобальних соціальних та екологічних викликів, зміною моделей споживчої поведінки і зростанням вимог суспільства до корпоративної відповідальності бізнесу. У цих умовах відбувається переосмислення традиційних функцій маркетингу: поряд із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства він все більше виконує роль механізму формування довгострокової економічної, соціальної та екологічної цінності [6; 8].

Майбутнє соціально відповідального маркетингу визначатиметься не стільки появою окремих маркетингових інструментів, скільки становленням

нових концептуальних вимірів, які змінюють саму філософію взаємодії підприємства зі споживачами, партнерами, суспільством і природним середовищем.

Найхарактерніші напрями цієї еволюції наведено в таблиці 9.7.

Таблиця 9.7

Еволюція концептуальних вимірів соціально відповідального маркетингу

Традиційний підхід	Сучасний етап розвитку	Новий вимір майбутнього	Практичне значення для підприємств
Орієнтація переважно на споживача	Стейкхолдерський підхід	Людиноцентричний маркетинг	Гармонізація інтересів усіх учасників створення цінності та формування довгострокової довіри
Соціальна відповідальність як окрема функція	Інтеграція ESG-принципів	Маркетинг позитивного суспільного впливу (Impact Marketing)	Управління вимірюваними економічними, соціальними та екологічними результатами діяльності
Використання цифрових технологій	Цифрова трансформація маркетингу	Етичний цифровий маркетинг (Responsible Digital Marketing)	Забезпечення цифрової довіри, прозорості алгоритмів та відповідального використання даних
Мінімізація негативного впливу	Сталий розвиток	Регенеративний маркетинг	Відновлення природного й соціального капіталу поряд із досягненням економічних результатів
Створення споживчої цінності	Спільне створення цінності зі стейкхолдерами	Екосистемний маркетинг	Розвиток відкритих партнерських мереж та прискорення інновацій
Оцінювання маркетингової ефективності за фінансовими результатами	ESG-показники та нефінансова звітність	Комплексне оцінювання суспільного впливу маркетингу	Врахування економічних, соціальних, екологічних і репутаційних результатів
Конкурентна боротьба	Конкурентні переваги на основі відповідальності	Маркетинг довіри	Формування стійкого репутаційного капіталу та довгострокової лояльності стейкхолдерів

Джерело: сформовано автором

1. Одним із найбільш принципових нових вимірів соціально відповідального маркетингу стає *людиноцентричність*. На відміну від клієнтоорієнтованої моделі, вона передбачає узгодження інтересів усіх учасників процесу створення цінності - споживачів, працівників, партнерів, інвесторів, місцевих громад і суспільства загалом. За таких умов маркетинг перестає виконувати виключно ринкові функції та інтегрується у систему

стратегічного управління сталим розвитком підприємства.

2. Іншим якісно новим виміром виступає *маркетинг позитивного суспільного впливу (Impact Marketing)*. Його сутність полягає не лише у просуванні соціально відповідальних товарів чи підтримці окремих соціальних ініціатив, а у цілеспрямованому створенні вимірюваного позитивного ефекту для суспільства, економіки та довкілля. У перспективі саме здатність маркетингової діяльності формувати суспільну цінність дедалі більше визначатиме конкурентоспроможність і суспільну легітимність підприємств.

3. Стрімкий розвиток цифрових технологій закономірно формує ще один вимір - *етичний цифровий маркетинг*. Поширення штучного інтелекту, автоматизованих маркетингових систем, алгоритмів персоналізації та аналітики великих масивів даних потребує принципово нових підходів до забезпечення цифрової етики, прозорості алгоритмів, інформаційної безпеки й захисту персональних даних. У таких умовах цифрова довіра стає одним із ключових нематеріальних активів підприємства.

4. Екологічний вимір соціально відповідального маркетингу поступово еволюціонує від концепції мінімізації негативного впливу до *регенеративного маркетингу*, спрямованого на відновлення природного й соціального капіталу. Такий підхід передбачає активну участь підприємства у відновленні екосистем, підтримці місцевих громад, розвитку людського потенціалу та створенні довгострокового позитивного суспільного ефекту.

Подальший розвиток соціально відповідального маркетингу нерозривно пов'язаний із формуванням *екосистемної моделі взаємодії*, у межах якої створення цінності здійснюється спільно зі споживачами, партнерами, науковими установами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами. Така мережева взаємодія істотно прискорює інноваційний розвиток, підвищує рівень довіри та забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємств.

Закономірним наслідком зазначених трансформацій стає *переосмислення підходів до оцінювання результативності маркетингової діяльності*. Поряд із традиційними фінансовими показниками все більшого значення набуватимуть

індикатори соціального, екологічного та репутаційного впливу, що дозволятимуть комплексно оцінювати внесок маркетингової діяльності у забезпечення сталого розвитку підприємства і суспільства.

Отже, майбутнє соціально відповідального маркетингу пов'язане не зі зміною окремих маркетингових інструментів, а з формуванням якісно нового розуміння ролі маркетингу у розвитку підприємства та суспільства. Посилення людиноцентричності, цифрової етики, регенеративного підходу, екосистемної взаємодії, маркетингу позитивного суспільного впливу та комплексного оцінювання результативності свідчить про поступову трансформацію соціально відповідального маркетингу у комплексну систему створення довгострокової економічної, соціальної й екологічної цінності. Зазначені зміни формують нові вимоги до маркетингової діяльності підприємств, що розглядаються у наступному підпункті.

9.4.2. Нові вимоги до маркетингової діяльності підприємств

Глобальні економічні, технологічні та суспільні трансформації істотно змінюють зміст сучасної маркетингової діяльності. Успішність підприємств в наш час визначається не лише ефективністю використання маркетингових інструментів, а здатністю інтегрувати принципи соціальної відповідальності, цифрової етики, сталого розвитку та партнерської взаємодії у систему стратегічного управління.

У цих умовах маркетинг набуває нового функціонального призначення, поєднуючи завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства зі створенням довгострокової економічної, соціальної та екологічної цінності.

Майбутній розвиток соціально відповідального маркетингу зумовлює формування наступних базових вимог до маркетингової діяльності підприємств:

➔ *стратегічна інтегрованість* - узгодження маркетингових рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства, принципами ESG та корпоративною політикою відповідальності;

➔ *людиноцентричність* - орієнтація на формування цінності для всіх груп стейкхолдерів, розвиток довгострокових партнерських відносин і зміцнення

суспільної довіри;

➔ *цифрова відповідальність* - етичне використання штучного інтелекту, цифрових платформ, алгоритмів персоналізації та персональних даних із дотриманням принципів прозорості й інформаційної безпеки;

➔ *інноваційність та адаптивність* - постійне оновлення маркетингових інструментів, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, розвиток цифрових компетентностей і впровадження інноваційних бізнес-моделей;

➔ *комплексне оцінювання результативності* - використання поряд із фінансовими показниками критеріїв соціального, екологічного та репутаційного впливу маркетингової діяльності;

➔ *безперервний професійний розвиток* - формування нових компетентностей маркетологів у сфері цифрової аналітики, ESG, управління стейкхолдерами, цифрової етики та оцінювання суспільного впливу;

Взаємозв'язок зазначених вимог до маркетингової діяльності підприємств узагальнено на рис. 9.7.



Рис. 9.7. Нові вимоги до маркетингової діяльності підприємств в умовах глобальних трансформацій

Джерело: складено автором

Таким чином, майбутнє маркетингової діяльності визначатиметься не стільки розвитком окремих маркетингових технологій, скільки інтеграцією принципів соціальної відповідальності, цифрової етики, інноваційності, людиноцентричності та сталого розвитку у систему управління підприємством. Така модель маркетингової діяльності забезпечуватиме довгострокову конкурентоспроможність, стійкість розвитку та високий рівень довіри з боку всіх груп стейкхолдерів.

Висновки до розділу 9

1. Сучасний соціально відповідальний маркетинг перебуває на етапі якісної трансформації, зумовленої цифровізацією, поширенням ESG-принципів, розвитком циркулярної економіки, маркетингу стійкості, екосистемної взаємодії та зростанням ролі стейкхолдерського підходу. У цих умовах маркетинг виходить за межі традиційних ринкових функцій, перетворюючись на важливий інструмент забезпечення сталого розвитку та створення комплексної економічної, соціальної й екологічної цінності.

2. Перспективи розвитку соціально відповідального маркетингу пов'язані з посиленням людиноцентричності, цифрової етики, відповідального використання штучного інтелекту, розвитку партнерських екосистем і комплексного оцінювання результативності маркетингової діяльності, що зумовлює формування нових вимог до організації маркетингової діяльності підприємств, які охоплюють стратегічну інтегрованість, інноваційність, адаптивність, прозорість, цифрову відповідальність та безперервний розвиток професійних компетентностей маркетингологів.

3. Майбутнє соціально відповідального маркетингу визначатиметься не стільки розвитком окремих маркетингових інструментів, скільки зміною його концептуальної ролі у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему маркетингового управління стає необхідною передумовою зміцнення довіри

стейкхолдерів, підвищення стійкості бізнесу та забезпечення його успішного розвитку в умовах глобальних трансформацій.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які глобальні чинники визначають сучасну трансформацію соціально відповідального маркетингу та як вони впливають на маркетингову діяльність підприємств?
2. У чому полягає вплив цифрової трансформації на розвиток соціально відповідального маркетингу та які нові можливості вона відкриває для підприємств?
3. Поясніть роль цифрової етики, штучного інтелекту та відповідального використання даних у забезпеченні довіри стейкхолдерів.
4. Охарактеризуйте особливості цифрових маркетингових екосистем та поясніть їх значення для формування довгострокової цінності.
5. Розкрийте взаємозв'язок між ESG-підходом, циркулярною економікою та маркетингом стійкості у сучасній маркетинговій практиці.
6. Які нові виміри соціально відповідального маркетингу формуються під впливом сучасних глобальних трансформацій?
7. У чому полягає сутність людиноцентричного підходу та чим він відрізняється від традиційної клієнтоорієнтованої моделі маркетингу?
8. Які нові вимоги висуваються до маркетингової діяльності підприємств в умовах цифровізації, сталого розвитку та посилення суспільної відповідальності бізнесу?
9. Чому комплексне оцінювання економічних, соціальних, екологічних і репутаційних результатів набуває визначального значення для сучасної маркетингової діяльності?
10. Обґрунтуйте, чому інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему маркетингового управління розглядається як одна з ключових передумов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.



ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Чи можна вважати соціально відповідальний маркетинг одним із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства? Аргументуйте власну позицію.
2. Чи здатна цифровізація одночасно підвищувати рівень соціальної відповідальності бізнесу та створювати нові етичні ризики? Наведіть приклади.
3. Що має бути пріоритетом сучасного підприємства: максимізація прибутку чи створення довгострокової суспільної цінності? Чи можливий баланс між цими цілями?
4. Чи можуть принципи ESG стати не лише інструментом сталого розвитку, а й джерелом нових конкурентних переваг підприємства? Обґрунтуйте відповідь.
5. Наскільки доцільним є широке використання штучного інтелекту у маркетинговій діяльності? Де проходить межа між персоналізацією та втручанням у приватність споживача?
6. Чи здатний маркетинг стійкості стати новою домінуючою концепцією розвитку маркетингу в умовах глобальної нестабільності? Поясніть свою думку.
7. Як зміниться роль маркетолога в найближчі 10-15 років під впливом цифрової

трансформації, розвитку штучного інтелекту та посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу?

8. Чи повинні підприємства оцінювати ефективність маркетингової діяльності не лише за фінансовими результатами, а й за соціальним, екологічним та репутаційним впливом? Аргументуйте свою позицію.

9. Які з нових вимог до маркетингової діяльності підприємств, на Вашу думку, матимуть найбільший вплив на розвиток бізнесу у найближчому десятилітті? Обґрунтуйте відповідь.

10. Які сучасні тенденції розвитку соціально відповідального маркетингу, на Вашу думку, матимуть найбільший вплив на трансформацію діяльності українських підприємств у найближчі роки? Аргументуйте відповідь.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Розроблення концепції соціально відповідального маркетингу підприємства в умовах глобальних трансформацій

Умова завдання:

Уявіть, що Ви є директором з маркетингу українського виробничого підприємства (галузь оберіть самостійно: харчова промисловість, легка промисловість, ІТ, агробізнес, машинобудування, торгівля, фармацевтика тощо).

Керівництво підприємства ухвалило рішення перейти від традиційного маркетингу до сучасної моделі соціально відповідального маркетингу з урахуванням глобальних трансформацій, цифровізації, ESG-підходів та економіки довіри.

Необхідно виконати:

1. Проаналізувати зовнішнє середовище підприємства, визначивши щонайменше п'ять глобальних трансформацій або мегатрендів, які найбільше впливатимуть на його діяльність.

2. Визначити ключові групи стейкхолдерів підприємства та охарактеризувати їхні сучасні очікування щодо соціальної відповідальності бізнесу.

3. Запропонувати комплекс маркетингових заходів, які забезпечать:

- інтеграцію ESG-принципів;
- розвиток економіки довіри;
- підвищення прозорості діяльності;
- створення спільної цінності для бізнесу і суспільства;
- посилення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

4. Обґрунтувати можливості використання сучасних цифрових технологій, зокрема:

- штучного інтелекту;
- Big Data;
- цифрових платформ;
- автоматизації маркетингової аналітики;
- персоналізованих комунікацій.

5. Розробити систему показників оцінювання ефективності запропонованої концепції за трьома напрямками:

- економічна результативність;
- соціальний ефект;
- екологічний ефект.

6. Сформулювати стратегічний висновок, у якому пояснити, яким чином запропонована концепція сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Очікуваний результат

За результатами виконання роботи здобувач повинен продемонструвати здатність:

- аналізувати вплив глобальних трансформацій на маркетингову діяльність;
- застосовувати принципи соціально відповідального маркетингу при розробленні стратегічних рішень;
- інтегрувати ESG-підходи у маркетингову політику підприємства;
- використовувати можливості цифрової трансформації та штучного інтелекту;
- оцінювати економічні, соціальні та екологічні результати маркетингової діяльності;
- формувати комплексні управлінські рішення в умовах сучасних глобальних викликів.

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Що є головною причиною трансформації соціально відповідального маркетингу на сучасному етапі?

- А. Зростання обсягів міжнародної торгівлі.
- Б. Комплексний вплив глобальних економічних, технологічних, соціальних та екологічних трансформацій.
- В. Скорочення життєвого циклу товарів.
- Г. Посилення цінової конкуренції.

2. Яка характеристика найбільш повно відображає сутність нової архітектури глобального соціально економічного середовища?

- А. Переважання економічних чинників розвитку.
- Б. Домінування цифрових технологій.
- В. Взаємозалежність технологічних, соціальних, екологічних, інституційних та геополітичних трансформацій.
- Г. Орієнтація виключно на сталий розвиток.

3. Яка сучасна концепція передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність підприємства?

- А. CRM.
- Б. BCG.
- В. Balanced Scorecard.
- Г. ESG.

4. Яку ключову перевагу забезпечує використання штучного інтелекту у соціально відповідальному маркетингу?

- А. Лише автоматизацію рекламних кампаній.
- Б. Лише скорочення витрат на персонал.
- В. Прийняття більш обґрунтованих, персоналізованих і відповідальних маркетингових рішень.
- Г. Збільшення обсягів виробництва.

5. Який чинник є визначальним для формування довіри в умовах цифрової економіки?

- А. Масова реклама.

- Б. Цінові знижки.
- В. Частота маркетингових комунікацій.
- Г. Прозорість використання даних і цифрова відповідальність підприємства.

6. Яка головна ідея циркулярної економіки?

- А. Максимізація виробництва.
- Б. Збільшення споживання.
- В. Раціональне використання ресурсів, повторне використання продукції та мінімізація відходів.
- Г. Повна автоматизація бізнес-процесів.

7. Основною метою маркетингу стійкості (Resilience Marketing) є:

- А. Збільшення рекламного бюджету.
- Б. Підвищення швидкості продажу.
- В. Посилення ринкової експансії.
- Г. Забезпечення адаптивності підприємства до кризових змін та підтримання його довгострокової стійкості.

8. Яка характеристика найбільшою мірою відповідає сучасній цифровій маркетинговій екосистемі?

- А. Одностороннє інформування споживачів.
- Б. Інтегрована взаємодія підприємства зі стейкхолдерами на основі цифрових платформ і співтворення цінності.
- В. Просування товарів через традиційні канали збуту.
- Г. Централізоване управління рекламою.

9. Який із наведених принципів найбільшою мірою характеризує маркетингову діяльність підприємств майбутнього?

- А. Орієнтація виключно на прибуток.
- Б. Максимізація ринкової частки будь-якими засобами.
- В. Мінімізація витрат на взаємодію зі стейкхолдерами.
- Г. Створення комплексної економічної, соціальної та екологічної цінності.

10. Яка стратегічна роль соціально відповідального маркетингу найбільш повно відповідає сучасним глобальним трансформаціям?

- А. Виконання функції просування продукції.
- Б. Управління збутом підприємства.
- В. Координація рекламної діяльності.
- Г. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних інтересів у систему стратегічного управління підприємством.



КЕЙС-ЗАВДАННЯ

Трансформація маркетингової стратегії підприємства в умовах глобальних трансформацій

Українське підприємство «EcoFood Ukraine» понад 20 років виробляє продукти харчування та успішно працює на внутрішньому ринку. Після початку повномасштабної війни підприємство диверсифікувало логістику, частково перенесло виробничі потужності та розпочало експорт продукції до країн Європейського Союзу.

Попри стабільне фінансове становище, протягом останніх двох років керівництво підприємства зіткнулося з низкою нових викликів:

- споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність продукції, відповідальність виробника та прозорість бізнесу;
- міжнародні партнери вимагають підтвердження ESG-політики та нефінансової звітності;
- конкуренти активно використовують штучний інтелект, Big Data та цифрові платформи для персоналізації взаємодії зі споживачами;
- у соціальних мережах зростає значення репутації бренду, швидкості реагування на кризові ситуації та відкритості комунікацій;
- порушення глобальних логістичних ланцюгів і геополітична нестабільність потребують підвищення стійкості бізнес-моделі.

Генеральний директор дійшов висновку, що традиційна маркетингова політика більше не забезпечує підприємству довгострокових конкурентних переваг.

Для розроблення нової стратегії створено робочу групу, до складу якої входите Ви як директор із маркетингу.

Завдання підготувати пропозиції щодо комплексної трансформації маркетингової діяльності підприємства відповідно до принципів соціально відповідального маркетингу.

Завдання до кейсу

1. Проаналізуйте зовнішнє середовище підприємства та визначте:

ключові глобальні трансформації;

глобальні мегатренди;

основні ризики та можливості для підприємства.

2. Визначте, які групи стейкхолдерів є пріоритетними для підприємства. Поясніть: які їхні очікування; як вони впливають на діяльність підприємства; які інструменти взаємодії необхідно використати.

3. Розробіть концепцію переходу підприємства до моделі соціально відповідального маркетингу. Передбачте заходи щодо:

інтеграції ESG-принципів;

розвитку економіки довіри;

забезпечення прозорості діяльності;

створення спільної цінності (Creating Shared Value);

формування довгострокових партнерських відносин зі стейкхолдерами.

4. Запропонуйте напрями використання сучасних цифрових технологій. Обґрунтуйте доцільність застосування:

штучного інтелекту;

Big Data;

CRM-систем;

цифрових платформ;

прогнозна маркетингова аналітика.

Поясніть, як вони сприятимуть підвищенню економічної, соціальної та екологічної ефективності діяльності підприємства.

5. Запропонуйте систему ключових показників (KPI), за допомогою яких керівництво підприємства оцінюватиме результати реалізації нової маркетингової стратегії. Передбачте показники:

економічної ефективності;

соціального впливу;

екологічної результативності;

рівня довіри стейкхолдерів;

цифрової ефективності.

6. Підготуйте коротку стратегічну доповідь (до 2 сторінок) для генерального директора підприємства, у якій:

обґрунтуйте необхідність переходу до соціально відповідального маркетингу;
визначте очікувані стратегічні переваги;
поясніть, яким чином нова маркетингова модель забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальних трансформацій.



ТЕЗАУРУС

ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE) – концепція управління діяльністю підприємства, що ґрунтується на врахуванні екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) аспектів при формуванні стратегії розвитку й оцінюванні результативності бізнесу

ГЛОБАЛЬНІ МЕГАТРЕНДИ – довгострокові світові тенденції розвитку, які визначають стратегічні напрями трансформації економіки, суспільства, бізнесу та маркетингової діяльності

ЕКОНОМІКА ДОВІРИ (TRUST ECONOMY) – модель економічних відносин, у якій довіра, репутація, відкритість і прозорість стають визначальними чинниками формування конкурентних переваг підприємства

МАРКЕТИНГ СТІЙКОСТІ (RESILIENCE MARKETING) – сучасний напрям розвитку маркетингу, спрямований на забезпечення адаптивності підприємства до кризових явищ, мінімізацію ризиків, підтримання довіри стейкхолдерів та довгострокової конкурентоспроможності

НОВА АРХІТЕКТУРА ГЛОБАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА – інтегрована система взаємопов'язаних технологічних, економічних, соціальних, екологічних, інституційних і геополітичних трансформацій, що визначає сучасні умови функціонування бізнесу та розвитку соціально відповідального маркетингу

СПІВТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ (CO-CREATION) – процес спільного формування економічної, соціальної та екологічної цінності підприємством, споживачами та іншими стейкхолдерами шляхом активної взаємодії, партнерства й обміну знаннями

СТЕЙКХОЛДЕРИ (STAKEHOLDERS) – фізичні та юридичні особи, організації або соціальні групи, які впливають на діяльність підприємства або зазнають її впливу та зацікавлені в результатах його функціонування

ЦИФРОВА ЕТИКА – система принципів і норм відповідального використання цифрових технологій, алгоритмів, штучного інтелекту та персональних даних, спрямована на забезпечення прозорості, справедливості, безпеки й захисту прав користувачів

ЦИФРОВА МАРКЕТИНГОВА ЕКОСИСТЕМА – інтегроване цифрове середовище взаємодії підприємства зі споживачами, партнерами, інвесторами, державою та іншими стейкхолдерами, яке забезпечує спільне створення цінності на основі цифрових платформ і сучасних інформаційних технологій

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ – процес інтеграції цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних і цифрових платформ у маркетингову діяльність підприємства для підвищення її ефективності, персоналізації та соціальної відповідальності

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА (CIRCULAR ECONOMY) – модель господарювання, що передбачає раціональне використання ресурсів, повторне використання продукції й матеріалів, мінімізацію відходів та підтримку сталого розвитку

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА****Основна:**

1. Гончаров С. М. Соціально-етичний маркетинг : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2011. 250 с.
2. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
3. Концептуально-методологічні трансформації економічної теорії ХХІ століття : монографія / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 343 с.
4. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької, О. Замасвої. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
5. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Станасюк Н. С., Пасінович І. І. Соціальна відповідальність: практичний аспект : навч. посіб. Київ : Вид. дім «Кондор», 2020. 244 с.
6. Маркетингові дослідження сталого розвитку в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. проф. М. М. Новікової; [Новікова М. М., Боровик М. В., Бурмака Т. М. та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 240 с.
7. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка : монографія / за ред. О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Н.І. Горбаль. Львів: Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.
8. Петровська С. В., Єсмаханова А. У., Ігнатенко О. В. Соціально-відповідальний маркетинг : навч. посіб. Київ : ДУІКТ, 2025. 153 с.
9. Ромат Є.В. Соціально-етичний маркетинг. Київ : КНТЕУ, 2017. 371 с.
10. Циркулярна економіка як новий спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації : колективна монографія / за науковою ред. І.Л. Татомира, Л.Г. Квасній. Трускавець: ПОСВІТ, 2021. 124 с.

Додаткова:

11. Гавдан Є. Р., Мангушев Д. В., Тимохова Г. Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів: український контекст. *Бізнес Інформ.* 2025. №1. С. 479-485. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-479-485>
12. Когут М. В., Содома Р. І., Романів В. Я. Соціальна відповідальність у маркетингу як чинник сталого розвитку бізнесу корпоративного типу. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2025. Вип. № 2 (99). С. 136-142. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-20>
13. Райко Д. В. Соціально відповідальний маркетинг як інструмент підвищення довіри до бізнесу у кризових умовах. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* 2025. №3. С. 286-289.
14. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Писаренко Надія Василівна
Бабічева Олена Іванівна
Базарна Олена Вікторівна
Даниленко Євген Сергійович
Корчинська Ольга Антонівна
Марков Роман Рубенович
Пекін Андрій Юрійович
Середа Наталія Миколаївна
Ярмоленко Юлія Олександрівна

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник

За загальною редакцією
Н. В. Писаренко, В.Б. Сухомлина

Науковий редактор - Н. В. Писаренко
Комп'ютерне верстання - В. Є. Гоцул
Дизайн обкладинки - Н. В. Писаренко

Подано в авторській редакції

ISBN 978-966-654-926-9

Підписано до друку 14.07.2026 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 26,2. Облік.-вид. арк. 25,0.
Тираж 100 прим.

Віддруковано ФО-П Шпак В. Б.
Свідоцтво про державну реєстрацію:
Серія В02 № 924434 від 11.12.2006 р.
Свідоцтво платника податку: Серія Е № 897220
м. Тернопіль, вул. Просвіти, 6.
тел. 8 097 299 38 99, (0352) 422-388
E-mail: tooums@ukr.net

